

Université de Montréal

Étude de cas :

Une négociation collective à dominante intégrative :

Le cas de l'Union des Producteurs Agricoles (UPA)

Par

Mario Turcotte

École des relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

Maître ès sciences (M. Sc.) relations industrielles

mai 2006



© Mario Turcotte, 2006

HL

4815

U54

2006

v. 021

## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Une négociation collective à dominante intégrative :  
Le cas de l'Union des Producteurs Agricoles (UPA)

Présenté par :

Mario Turcotte

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Adnane Belout : Président

Jean-Guy Bergeron : Directeur de recherche

Patrice Jalette: Membre du jury

## Résumé

Lorsque les parties négocient avec la méthode de « négociation raisonnée », cette dernière est utilisée de façon dominante. Comme nous avons constaté le peu d'étude relatant certaines caractéristiques (la prédominance d'une méthode sur l'autre, leur séquence [ou phase] dans le temps, etc.) propres à la dualité des deux méthodes de négociation (raisonnée/traditionnelle<sup>1</sup>), nous avons observé une négociation de convention collective dans une organisation privée, l'Union des producteurs agricoles (UPA).

Dès le début, les parties ont négocié les règles dont celles de débiter la négociation avec la méthode de négociation raisonnée. Malgré l'intention de négocier avec ce type de méthode, nous avons observé que la négociation s'est déroulée en utilisant deux types de méthodes (méthode raisonnée/méthode traditionnelle). Nous avons également remarqué qu'une méthode a été utilisée plus que l'autre (prédominance).

Pour ce faire, nous nous sommes servis, entre autres, des cadres théoriques des auteurs tels Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994, 1995), Fisher et Ury (1981), Bergeron et Bourque (1998). Et nous avons choisi de vérifier ces caractéristiques avec l'apport de la variable stratégique, de la variable enjeu, de la variable formation de même que celle de l'expérience.

Nous savions que notre modèle, de par ces variables, jouerait un rôle majeur dans le choix d'une méthode de négociation. Et tel fut le cas, chaque variable a influencé le déroulement de la négociation.

Les variables en cause sont venues moduler, chacune à leur façon, l'évolution de la négociation. La stratégie de chaque partie a visiblement contribué au choix de la méthode de

---

<sup>1</sup> Négociation raisonnée (NR), négociation traditionnelle (NT)

négociation utilisée. Chaque partie, désirant soutirer le maximum de gains pour leurs mandants respectifs, a établi une stratégie afin d'atteindre ses objectifs.

Quant aux enjeux, ils sont venus influencer sur les décisions que doivent prendre les parties. Dans les faits, l'importance et la nature même d'un enjeu ont fait basculer la négociation tantôt en mode intégratif tantôt en mode distributif. Il s'agit certes d'un des éléments les plus déterminants quant au choix d'une méthode.

En ce qui a trait à la formation et l'expérience, elles sont venues agir sur les pourparlers en leur donnant une certaine direction. La formation reçue avant la négociation a engendré un meilleur climat de négociation entre les parties et a concouru à paramétrer les balises utilisées. Cet élément a contribué à fortifier le choix d'une méthode.

Certains autres principes ont également pris part à la cristallisation d'un choix de méthode telles la confiance entre les parties, leurs attitudes l'une envers l'autre et les tactiques utilisées. Ces trois paramètres ont grandement orienté les pourparlers. Dans les faits, c'est à travers eux que nous avons pu observer le choix des acteurs.

Concrètement, nous avons observé que les parties ont bien négocié avec la méthode raisonnée, mais ce ne fut pas uniquement avec cette méthode. Il est clair que les parties ont interagi en utilisant les deux types de méthodes. Nous avons également noté que les phases (des méthodes) se sont déroulées l'une à la suite de l'autre contrairement à ce que nous pensions. Autre constat, la dominante de la méthode de négociation raisonnée au détriment de la méthode traditionnelle.

**Mots clés :** négociation collective, méthode de négociation, négociation intégrative, négociation distributive, négociation mixte, dominante.

## Summary

Is it not a matter of mixed agreement when parties negotiate according to "principled bargaining"? We had among other objectives to answer this question. We have observed a lack of studies recounting the specific dual characteristics pertaining to principled bargaining and traditional bargaining, such as: the predominance of one method over the other, the sequences or phases in time of each method. We therefore chose to observe the collective agreement which has been reached within a private organization, namely: l'Union des Producteurs Agricoles (UPA).

From the start, both parties negotiated the rules including starting negotiations with the principled bargaining method. Although they intended to negotiate with this method, we observed that negotiations unfolded using both principled and traditional bargaining methods. We also observed that one method was used more than the other (predominance). We were also able to follow the (sequential/simultaneous) phases of negotiations.

To do so, we used, the theoretical frames of authors such as Walton, Cutcher-Gershenfeld and McKersie, Fisher and Ury, Bergeron and Bourque. We chose to check the above mentioned characteristics with the contribution of variables such as: strategies, stakes, training as well as experience. We were convinced these variables would play a major role in the choice of the negotiation method. It proved to be the case, each variable influenced the progress of negotiations.

Each variable involved, modulated the evolution of negotiations in its own way. The strategy chosen by each party visibly contributed to the choice of the negotiation method. Both parties wishing to obtain maximum gains for their respective mandants established a strategy in order to attain its objectives.

As to the stakes, they also influenced the decisions the parties had to make. As a matter of fact, the importance and the nature of stakes caused negotiations to swing at times into integrative bargaining, then at other times to distributive bargaining. This is certainly one of the most important elements concerning the choice of a method.

Both training and experience, influenced discussions, steering them to one direction then another. The training which was received prior to negotiations generated a climate which facilitated negotiations between both parties and concurred to parameter the chosen signposts. This element contributed in strengthening the choice of the method.

Other principles also contributed in cristallizing the choice of the method, namely: the mutual confidence between parties, the attitudes of parties towards one another and the chosen tactics. These three (3) parameters greatly oriented discussions. When it comes down to facts, it is through these parameters that we were able to observe the participants' choices.

In concrete terms, we have observed that the parties in fact negotiated with the principled bargaining method - but not only with that method. It is clear that the parties interacted using both the principled bargaining and traditional methods. We have also noted that the different phases of the methods unfolded one after the other, as opposed to what we expected. We also recorded the principled bargaining method prevailed to the detriment of the traditionnal method.

**Key Words:** collective bargaining, negotiation method, integrative negotiation, distributive negotiation, mixed negotiation, predominance.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
<i>Problématique.....</i>	<i>4</i>
<i>Questions de recherche.....</i>	<i>5</i>
<i>Pertinence en relations industrielles.....</i>	<i>5</i>
<b>CHAPITRE I.....</b>	<b>7</b>
<b>1. REVUE DE LITTÉRATURE.....</b>	<b>7</b>
<i>a) Dunlop.....</i>	<i>8</i>
<i>b) Walton et McKersie.....</i>	<i>9</i>
<i>c) Fisher &amp; Ury.....</i>	<i>10</i>
<i>d) Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie.....</i>	<i>11</i>
<i>e) Fells.....</i>	<i>14</i>
<i>f) Lewicki et Litterer.....</i>	<i>16</i>
<i>g) Bergeron et Bourque.....</i>	<i>18</i>
<i>h) Résumé de la littérature.....</i>	<i>20</i>
<i>i) Définition de la méthode mixte.....</i>	<i>22</i>
<i>1 Dominante.....</i>	<i>25</i>
<i>2. Simultanées.....</i>	<i>26</i>
<i>3. Séquentielles.....</i>	<i>27</i>
<b>CHAPITRE II.....</b>	<b>28</b>
<b>2. MODÈLE D'ANALYSE.....</b>	<b>28</b>
<i>a) Modèle conceptuel.....</i>	<i>28</i>
<i>b) Variable contrôle : Environnement.....</i>	<i>29</i>
<i>c) Variables indépendantes : Stratégies de négociation, enjeux, formation et expérience.....</i>	<i>30</i>
<i>Stratégies.....</i>	<i>30</i>
<i>Enjeux, formation et expérience.....</i>	<i>30</i>
<i>e) Variables dépendantes : Méthodes de négociation.....</i>	<i>31</i>
<b>2.1 MODÈLE OPÉRATOIRE.....</b>	<b>32</b>
<i>a) L'environnement.....</i>	<i>32</i>
<i>b) Les stratégies de négociation.....</i>	<i>33</i>

c) Les enjeux.....	36
d) La formation .....	39
e) L'expérience.....	40
f) Méthodes de négociation .....	41

## **2.2 HYPOTHÈSES .....43**

## **CHAPITRE III .....49**

### **3. MÉTHODOLOGIE.....49**

a) Structure de preuve.....	49
b) Niveau d'analyse .....	50
c) Unité d'analyse .....	51
d) Population.....	51
e) Échantillon.....	51
f) Méthodes de collecte des données .....	52
1. Observation directe.....	52
2. Entrevues .....	54
3. Analyse de la documentation secondaire.....	56
g) Validité de la recherche.....	58
1. Validité interne.....	58
2. Validité externe .....	59
h) Analyse des données .....	59

## **CHAPITRE IV .....61**

### **4. RÉSULTATS .....61**

a) Présentation de la partie patronale.....	61
b) Présentation de la partie syndicale .....	62
c) Résumé de l'analyse du cas .....	63
1). Variable contrôle : L'environnement.....	63
2). Variables indépendantes : Stratégie, enjeux, formation et expérience.....	65
2.1 Stratégies de négociation .....	65
2.2 Enjeux.....	66
2.2.1 L'importance des enjeux .....	66
2.2.2 La nature des enjeux.....	67
2.2.3 Le nombre d'enjeux .....	67
2.3 formation et expérience.....	67
2.3.1 La formation.....	67
2.3.2 L'expérience des négociateurs.....	68
3) Variable dépendante : Méthode de négociation.....	68

## **4.1 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES.....69**

a) Méthodes de négociation $H_g$ .....	69
1. Tactiques de nature traditionnelles ou intégratives.....	72
2. Structuration des attitudes .....	76
2.1 La confiance.....	76
2.2 Attitudes émotionnelles.....	79
b) Enjeux $H_1 - H_2 - H_{2a} - H_{2b} - H_3$ .....	84
1. Le nombre des enjeux .....	84
2. L'importance des enjeux.....	85
3. La nature des enjeux.....	90
c) Formation et expérience $H_4$ .....	92
1. La formation .....	93
2. L'expérience .....	94
d) Résumé des résultats.....	97
e) Réponses à nos questions de recherche.....	100

## **CHAPITRE V .....101**

### **5. DISCUSSION .....101**

a) Les constats.....	101
b) Le temps.....	105
c) Étude de cas .....	107
d) Cadre théorique.....	108
e) Limites des analyses de données.....	111
f) Les variables.....	112
g) Méthode de négociation raisonnée.....	112
h) L'expression négociation raisonnée.....	114

### **CONCLUSION .....115**

Implications théoriques.....	117
Implications pratiques.....	118
Limites.....	118
Recherches futures .....	119

### **RÉFÉRENCES .....121**

### Liste des tableaux

Tableau I.....	Négociation raisonnée versus négociation traditionnelle.....	22
Tableau II .....	Cadre opératoire variable contrôle : Environnement .....	32
Tableau III .....	Cadre opératoire variable indépendante : Stratégies.....	36
Tableau IV .....	Cadre opératoire variable indépendante : Enjeux .....	39
Tableau V .....	Cadre opératoire variable indépendante : Formation.....	40
Tableau VI .....	Cadre opératoire variable indépendante : Expérience.....	40
Tableau VII .....	Cadre opératoire variable dépendante : Méthodes de négociation ....	42
Tableau VIII .....	Évolution des tactiques et méthodes de négociation.....	71

### Liste des graphiques

Graphique 1 .....	Évolution des tactiques en fonction des sujets.....	72
Graphique 2 .....	Évolution de la méthode de négociation .....	74
Graphique 3 .....	Niveau de confiance .....	76
Graphique 4 .....	Attitude émotionnelle envers autrui.....	80
Graphique 5 .....	Attitude émotionnelle envers autrui au niveau de l'action .....	81
Graphique 6 .....	Enjeux de l'employeur et du syndicat.....	86
Graphique 7 .....	Évolution des sujets économiques .....	91

### Liste des figures

Figure 1.....	Combinaison de stratégies .....	24
Figure 2.....	Modèle d'analyse .....	29
Figure 3.....	Modèle d'analyse .....	63
Figure 4.....	Pourcentage de confiance syndicale .....	78
Figure 5.....	Pourcentage de confiance patronale.....	78
Figure 6.....	Proportion de la méthode de négociation utilisée .....	82
Figure 7.....	Schéma des hypothèses.....	99

## **Remerciement**

Je dédie ce mémoire à mon père, Marcel Turcotte (ancien professeur), qui nous a quittés alors que j'œuvrais à ce mémoire.

Je tiens à remercier, tout particulièrement, mon directeur de recherche, Jean-Guy Bergeron, pour sa disponibilité, son professionnalisme, sa patience ainsi que sa passion. Sincère remerciement Jean-Guy! J'aimerais également remercier mon lecteur, Richard Smith, pour ses judicieux conseils de même que ma correctrice, Célyne Turcotte, pour cette laborieuse tâche. Évidemment, je tiens, tout spécialement, à remercier les négociateurs patronaux entre autres, Alain Desgagné, ainsi que les négociateurs syndicaux notamment, Gaetane Fournier, d'abord pour m'avoir accepté comme observateur puis permis de les interviewer.

Je remercie également ma collègue, Solange Bédard, pour m'avoir permis d'utiliser ses grilles d'analyses.

## **INTRODUCTION**

Nous sommes à l'âge de la négociation. Elle prend une place de plus en plus grande quel que soit le domaine, mais tout particulièrement en relations de travail. Longtemps reconnu comme un art qui ne pouvait guère former l'objet d'une analyse scientifique, encore moins s'apprendre, elle a franchi plusieurs étapes depuis. Elle est devenue plus accessible, puisque plusieurs outils (théories, concepts, etc.) ont été bâtis pour en extraire les composantes les plus saillantes (Dupont, 1994).

Néanmoins, elle demeure un régulateur complexe. Toute négociation, quel que soit son domaine, met en jeu certains éléments (contexte, enjeux, les négociateurs, etc.) qui réagissent d'une manière interactive. Ces éléments peuvent être considérés comme des vecteurs dans lesquels va se former la dynamique du déroulement d'une négociation (à travers sa/ses méthode(s) de négociation) . Notre étude porte essentiellement sur cette dynamique.

Que la négociation incorpore des éléments de la coopération et du conflit n'est pas nouveau. Ce qui, par contre, est moins connu c'est la proportion que prend chacun d'entre eux. C'est là que nous tenterons de contribuer au savoir en faisant ressortir la prédominance de l'un sur l'autre, mais également en décrivant leurs phases ou épisodes tout au long du processus de négociation.

Cette dernière met en jeu des forces très nombreuses et diverses, ce qui explique la difficulté d'en donner une représentation simple, susceptible d'en expliquer le processus et le résultat. Nous nous en tenons singulièrement au processus (à travers sa/ses méthode(s) de négociation), et suivrons la suggestion de Dupont (1994, p. 31) à ce sujet : « C'est essentiellement la tâche du « théoricien », du « chercheur », voire de l'expert, d'élaborer le plus rigoureusement possible un système représentatif et explicatif de cette activité ».

D'abord, nous présentons les parties principales de ce mémoire. Comme une recherche surgit d'une problématique potentielle, nous en exposons les grandes lignes. Ensuite, nous présentons notre question de recherche. Puis, nous verrons la pertinence d'une telle recherche. Nous poursuivrons en effectuant un tour d'horizon pour voir ce que la littérature nous enseigne. Par la suite, nous exposons notre définition de la méthode de négociation « mixte ».

Ensuite, nous porterons un regard sur notre modèle d'analyse : celui qui exprime la logique que le chercheur suppose être à la base du phénomène. Puis, nous focaliserons notre attention sur nos hypothèses. Par la suite, nous mettrons de l'avant la méthodologie utilisée. À l'étape suivante, nous soumettrons nos résultats. À la suite de ces énoncés, nous aborderons le volet discussion puis nous terminerons avec la conclusion.

Nous utiliserons, dans ce texte, plus souvent qu'à son tour, mais pas uniquement, le terme négociation raisonnée (NR). Par négociation raisonnée, nous entendons les approches de négociation favorisant la coopération, telles les approches : de résolution de problèmes, basée sur les intérêts<sup>2</sup>, de concertation, gagnants-gagnants, à gains mutuels, intégratives<sup>3</sup>, etc.

Regardons maintenant la problématique qui nous a conduits vers notre choix de recherche

---

<sup>2</sup> Négociation basée sur les intérêts (NBI)

<sup>3</sup> Négociation intégrative (NI)

## ***Problématique***

Lors de nos lectures (voir entre autres : Walton et McKersie 1965, Fisher et Ury 1981, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1995, Bourque et Thuderoz, 2002) et explorations, nous avons ciblé le fait que la négociation collective se faisait avec plus d'une méthode de négociation — dans la plupart des cas — (distributive/intégrative), pour les organisations qui utilisent la négociation raisonnée. Ce constat nous a interpellés et nous désirions savoir quelle est la répartition de ces deux modes de négociation. Puisqu'elle est utilisée de façon intermittente, nous croyons qu'il serait opportun de savoir si elle fait, par exemple, partie d'une stratégie où elle est combinée avec une autre méthode de façon dominante, concurrente<sup>4</sup> ou encore de façon séquentielle (pour la définition de ces éléments voir la section Définition, p. 22).

À cet égard, Walton, Cutcher-Gershenfeld et Walton (1995) ont étudié 13 cas où il y avait un amalgame de méthodes utilisées. Ces auteurs affirment que les méthodes peuvent se succéder (séquence) durant la négociation ou bien s'effectuer en même temps. Toutefois, leurs observations se sont faites à l'intérieur d'une étude longitudinale. En d'autres mots, ils ont répertorié les épisodes mixtes dans le temps. C'est-à-dire qu'ils ont observé que d'une négociation à l'autre les négociateurs changeaient de méthode ou bien négociaient (dans un même temps) avec des méthodes différentes selon l'établissement. Pour notre part, il s'agissait d'une étude de cas où nous cherchions à savoir, outre les facteurs qui conduisent à ce choix de méthode : la proportion d'une méthode en regard à une autre, et ce pour une seule négociation.

---

<sup>4</sup> Concurrente = une méthode en même temps que l'autre; dominante= à forte proportion et séquentielle= une méthode à la suite de l'autre, selon une logique stratégique.



### **Questions de recherche**

Quelle est la combinaison des méthodes de négociation utilisées par les parties lors de la dernière négociation collective à l'Union des producteurs agricoles (UPA)? Quels sont les facteurs qui expliquent cette combinaison<sup>5</sup> de méthodes de négociation?

### **Pertinence en relations industrielles**

L'intérêt grandissant pour l'approfondissement des connaissances dans ce champ d'activité (la négociation collective) est sans conteste (Dupont 1994, p.146). Toutefois, peu d'études (surtout en français) ont emprunté la même direction que la nôtre. C'est-à-dire observer une négociation en tentant d'y élucider les périodes où l'utilisation d'une méthode est prédominante sur l'autre en établissant par la même occasion si elle est utilisée de façon simultanée ou séquentielle et ce à l'intérieur d'une seule négociation.

Certes, Walton Cutcher-Gershenfeld et McKersie (les plus connus) ont bien effectué une étude de cas (nous nous basons d'ailleurs sur leur étude) en vérifiant ces paramètres, mais cela se faisait sur plusieurs négociations. Ces derniers ont débroussaillé passablement le terrain en cette matière mais malgré cela il reste (et restera toujours) des zones moins bien élucidées.

Pour notre part, nous pensons qu'il est pertinent de mettre en lumière la proportion de chaque méthode de négociation utilisée. Le fait de mieux connaître la proportion de chaque méthode pourrait être profitable, par exemple, à savoir si les parties ont suivi leur stratégie tout au long de la négociation. Advenant que la méthode de négociation préconisée pour négocier par une partie ne soit pas conforme à ce qu'elle avait planifiée, alors nous serons en mesure de connaître quelles

---

<sup>5</sup> Est-elle (la NR) utilisée de façon dominante, de façon séquentielle ou bien de façon simultanée ?

<sup>6</sup> Les représentants des deux parties (patronale/syndicale)

<sup>7</sup> Est-elle (la NR) utilisée de façon séquentielle ou bien de façon simultanée ?

variables sont venues influencer la méthode de négociation. De l'avis même de Dupont, (1994, p. 61) : « Le négociateur, s'il arrive à imposer et réguler ce séquençement aura à sa disposition un mode de pilotage qui est de nature à faciliter l'exécution de sa stratégie et de donner plus de chances à la réalisation d'un accord. »

Peut être pourrions nous contribuer au débat qui a court encore aujourd'hui, selon Dupont, (1994, p. 31) à savoir « ...s'il y a plusieurs types de négociation ou simplement une gradation continue entre deux pôles extrêmes qui sont la négociation coopérative et la négociation conflictuelle. »

Tout comme Dupont (1994, p. 150), nous croyons que l'analyse des processus (comment évolue une négociation, quels enchaînements, quels facteurs expliquent le mieux les caractéristiques séquentielles [ou simultanées] du phénomène) est important pour les théories de la négociation.

Avant d'aborder notre recherche, nous croyons qu'il est nécessaire d'effectuer une revue de littérature afin de prendre le pouls des principaux écrits sur le sujet. À l'intérieur de cette rubrique nous verrons **Dunlop** (de façon succincte) qui jeta les bases du cadre conceptuel en relations industrielles (RI), puis **Walton et McKersie**, qui mirent l'accent sur les activités avec quatre sous-processus, ensuite nous focaliserons notre attention sur **Fisher et Ury** qui furent les véritables précurseur de cette approche (NR). Nous poursuivrons en mettant de l'avant **Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie**, qui approfondirent le processus stratégique de la négociation, puis décrivons comment **Fells** surmonta les difficulté inhérentes au modèle de Walton et McKersie. Nous approfondirons, ensuite, le processus de communication selon les auteurs **Roy J. Lewicki et Joseph A. Litterer**. Finalement, nous soumettons l'apport de **Bergeron et Bourque** qui étudièrent la formation à la méthode de négociation raisonnée.

# CHAPITRE I

## 1. REVUE DE LITTÉRATURE

La négociation collective a une longue histoire, surtout marquée (au début des années soixante) par une négociation dite traditionnelle (NT) où le conflit et la confrontation y sont omniprésents suivis par une approche recentrée, à la fin des années quatre-vingt, sur l'intérêt commun et la persuasion (Bourque et Thuderoz, 2002, p. 107).

Les acteurs en présence (patronal et syndical) risquent de perpétuer des comportements (confrontation, coercition) tant qu'un événement, qui servira de déclencheur telles la mondialisation et les nouvelles technologies, ne viendra pas fragiliser l'entreprise. Comment remédier à ce dilemme, sans mettre en péril les relations (souvent déjà fragile) entre les parties. C'est pour répondre, entre autres, à cette menace que les organisations se sont intéressées aux nouvelles approches de négociations. Voulant s'adapter à la mutation (profonde) que subissent les organisations, les parties s'entendent pour viser une meilleure adaptation aux réalités des marchés contemporains. Pour ce faire, les parties conclurent que la gestion plus coopérative entre les parties devenait un enjeu de la plus haute importance.

Les besoins de l'employeur en matière de flexibilité (salariale, numérique et fonctionnelle<sup>8</sup>), entre autres, qui ne trouvaient pas écho dans le mode de négociation traditionnelle (NT), plaçaient les acteurs (patron/syndicat) dans une situation difficile en regard au nouveau contexte de

---

<sup>8</sup> La flexibilité salariale implique l'existence de taux de rémunération différenciés selon le statut, l'ancienneté, ou la productivité, etc. La flexibilité numérique est associée à la réduction des effectifs réguliers, l'intensification de la sous-traitance et la flexibilité fonctionnelle suppose la capacité de répartir le travail selon les besoins de l'employeur.

changement. Toutefois, les nouvelles approches modifient de façon substantielle l'objet et la portée de la négociation collective (Bourque, 1993, p. 97).

Afin de pallier aux lacunes du modèle traditionnel, de nombreux auteurs se sont consacrés à l'étude de la négociation collective dans le but de développer un modèle qui tienne compte des différentes facettes (distributives/intégratives) inhérentes à la négociation collective.

Tournons maintenant les projecteurs sur les principaux auteurs de ces nouvelles (et anciennes) approches.

#### *a) Dunlop*

Tout d'abord, John T. **Dunlop** a été le premier auteur à présenter un cadre conceptuel des relations industrielles (RI) et pour lui il existe plusieurs acteurs qui constituent la structure du système des RI et les principaux sont le syndicat et l'employeur. Ces derniers interagissent dans des contextes technologique, économique ainsi que dans des relations de pouvoir. Toutefois, c'est à travers ces enjeux que les parties interagissent et dans ce contexte, la négociation collective représente l'élément central implicite du système. Bien, qu'il croit que les employeurs et les syndicats partagent une idéologie commune fondée sur une acceptation mutuelle de leur rôle respectif, il n'en demeure pas moins que cette perception est aujourd'hui interprétée différemment. Comme le disent Lewichi et al.<sup>9</sup>, la perception de cette interdépendance entre les parties, au cours d'une négociation influencera le type de négociation à privilégier (distributive/intégrative).

---

<sup>9</sup>Relaté dans Deschênes, Bergerons, Bourque et Briand, (2000, p. 43)

### ***b) Walton et McKersie***

À cet égard, **Walton et McKersie** (1965) définissent la négociation plutôt comme une interaction délibérée de deux ou plusieurs unités qui tentent de définir ou de redéfinir les conditions de leur interdépendance. Donc, ils postulent que les parties ont des intérêts en communs mais aussi divergents. De par ce fait, leur interaction se produira à l'intérieur de quatre sous-processus à la fois distincts et interreliés qui englobent toutes les activités relatives à la négociation : 1) la négociation distributive, 2) la négociation intégrative, 3) la structuration des attitudes et 4) la négociation intra-organisationnelle.

- 1) **La négociation distributive** renvoie aux activités et objets orientées vers l'atteinte des objectifs (patronale/syndicale) dans un contexte de divergence d'intérêts où les parties cherchent l'une et l'autre à maximiser leurs gains. Pour ce faire, les parties utilisent des tactiques de coercition, de coopération, de persuasion et d'information afin d'amener l'autre partie à changer ses préférences dans le sens de ses propres orientations.
- 2) **La négociation intégrative** est orientée vers l'atteinte d'objectifs communs qui entraîne des gains pour les deux parties. Leurs tactiques s'inscrivent dans une démarche de résolution de problèmes fondée sur la coopération, la confiance réciproque et la recherche de solutions mutuellement acceptables.
- 3) **La structuration des attitudes** réfère aux comportements des négociateurs et à la dynamique des échanges interpersonnels (conflit, protection contre l'agression, accommodement, coopération et collusion) qui alimentent les négociations collectives.
- 4) **La négociation intra-organisationnelle** fait référence aux négociations qu'adoptent les différentes parties dans leur organisation respective.

Ces auteurs postulent que les tactiques adoptées par les acteurs sont fonction des buts recherchés par ceux-ci, et par le fait même il reflète un caractère plutôt rationnel. Mais le plus grand apport de Walton & McKersie (1965) est sans aucun doute de fournir une analyse détaillée et systématique de fonctionnement du processus de négociation collective.

Essentiellement, la démarche de Walton & McKersie (1965) reconnaît que la négociation est mixte, car elle vacille entre la négociation distributive et intégrative. À cet égard, ils sont les précurseurs de cette dualité dans les négociations collectives. Afin d'en explorer davantage les « avenue » ces mêmes auteurs avec la collaboration de Cutcher-Gershenfeld (1994), refont surface avec une étude empirique (sur la stratégie) qui emprunte les prémices de leur théorie. Nous y reviendrons.

### *c) Fisher & Ury*

Néanmoins, les auteurs qui ont renouvelé l'intérêt (des nouvelles formes de négociation) autant des praticiens que des théoriciens sont sans contredit **Fisher & Ury**, (1981). Effectivement ces derniers ont été les premiers à revivifier l'intérêt, de par leur ouvrage « Getting to Yes » (1981); ils sont devenus par le fait même les nouveaux précurseurs (défricheurs) avec ce livre.

La démarche proposée par ces auteurs repose sur quatre principes fondamentaux : 1) traiter les questions de personnes séparément de ceux des différends, 2) se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions, 3) envisager plusieurs solutions, 4) exiger que les résultats repose sur des critères objectifs.

#### Principe 1

Cette dimension s'intéresse tout d'abord aux **relations interpersonnelles** qui sont fondamentales dans une négociation collective. Pour ce faire, il faut dissiper le brouillard entre les individus, leur permettre de ventiler les conflits afin d'améliorer le dialogue.

#### Principe 2

Ce deuxième principe (qui est la pierre angulaire) vise à **cibler les intérêts** (et non les positions) de chaque partie. Cela consiste à élucider le choix de l'autre partie sans s'enfermer dans des positions. Éviter le marchandage, la manipulation, la désinformation, le « bluff », etc. Préconiser l'écoute active, l'empathie, etc.

Principe 3

Cette étape consiste à **trouver des solutions** mutuellement acceptables. Pour ce faire, l'approche de résolution de problèmes qui préconise, entre autres, l'utilisation de la technique de remue-méninges afin d'inventorier la panoplie d'idées proposées.

Principe 4

La dernière étape consiste à **évaluer les solutions proposées à l'aide de critères le plus objectives possibles** et à cet effet le degré de satisfaction des intérêts des parties représente le premier critère pour évaluer la justesse des solutions.

Toutefois, il faut rappeler que la méthode proposée par Fisher et Ury se veut une approche générale de la négociation et non spécifiquement centrée sur la négociation collective. C'est donc une nuance importante, même si ce modèle est applicable à la négociation collective. En réalité, ce modèle, minimisant l'importance des conflits d'intérêts, des rapports de pouvoir<sup>10</sup>, ainsi que des relations de confiance, se prête moins bien à l'intérieur d'une négociation collective où ces éléments sont relativement importants. Prenons par exemple, la meilleure solution de rechange (MESORE), préconisée par Fisher & Ury, que les parties doivent prévoir afin de disposer d'une solution alternative en cas d'échec de la négociation. Cette tactique se prête moins lors d'une négociation collective, car si en affaire l'on peut changer de sous-traitant (comme solution de rechange) il n'en est pas de même en relations de travail.

**d) Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie**

**Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994)** vont plus à fond dans ce concept à l'intérieur de leur ouvrage *Strategic Negotiations* et en font une stratégie où les parties utilisent tantôt le type de négociation distributive (ND), selon les enjeux, et tantôt la négociation intégrative ([NI] de coopération) et parfois les deux à la fois. En fait, c'est la reconnaissance par les auteurs

---

<sup>10</sup> (R. Bourque et Davis S. Weiss traduction de Boivin (2000) dans *franchir le mur des conflits*)

que les différentes méthodes peuvent être combinées afin de combler les lacunes de l'une par les avantages de l'autre. Comme en font foi ces quelques lignes :

*« The predicted importance of the sharp contrast between the two negotiating strategies and their implementing processes becomes apparent when a negotiator pursues both forcing<sup>11</sup> and fostering<sup>12</sup> either in sequence or in combination at the same time — and most change efforts involve some mixture of forcing and fostering »*

Cette situation est due au fait que les sujets de négociation en relations de travail (RT) sont composés d'enjeux très diversifiés et parfois nombreux, tout aussi importants les uns que les autres, mais qui ne peuvent être abordés de la même façon. Étant donné qu'ils considèrent le caractère mixte de la négociation collective, il serait logique de recourir à une stratégie de négociation mixte. Or, l'interpénétration d'une stratégie (par exemple de contrainte) à l'intérieur d'une autre (coopération) réclame des tactiques radicalement opposées ce qui entraîne des difficultés importantes pour les négociateurs. En voici quelques exemples (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994, p. 323)

*« The contradictory relationship between forcing and fostering tactics is specified in the theory itself. Forcing involves various forms of information control in the bargaining process, whereas fostering requires open information flow. Forcing is often assisted by sharpening intergroup hostility whereas fostering requires the promotion of mutual trust and respect. »*

Les auteurs nous rappellent (1994, p. 337) combien il est difficile pour les négociateurs d'harmoniser les deux types de méthodes : *« combining forcing and fostering to achieve this balance represents the most difficult and yet the most central domain of labor-management relations in the present era. The distinct strategies (forcing and fostering) can be employed concurrently or sequentially. »*

---

<sup>11</sup> Forcing = stratégie de contrainte (voir page 36) associée à la méthode traditionnelle

<sup>12</sup> Fostering = stratégie d'encouragement (voir page 36) associée à la méthode raisonnée



En effet, dans le cadre de leur étude, les auteurs ont constaté que les méthodes de négociation (distributive ou de coopération) ne se retrouvaient que rarement à l'état pur puisqu'elles étaient bien souvent composées de séquences distinctes à dominante de type soit « contrainte » soit « coopération ».

*« The case of combined strategy just examined represent full-fledged examples of the side-by-side implementation of forcing and fostering. In other situations, the coordination involved a more modest mixing of tactics. While the parties were engaged in one strategy, they found it advantageous to introduce tactics normally associated with the other strategy. »*

Ces auteurs ont effectué une étude empirique (étude de cas, 13 cas) comportant et soutenant les principes énumérés précédemment, mais en mettant l'accent plus particulièrement sur le concept du changement. À cet effet, ils reconnaissent qu'il existe des raisons motivant le choix des stratégies telles la désirabilité du changement<sup>13</sup> et la faisabilité du changement. Ces dernières vont orienter les stratégies eu égard aux contraintes qu'elles imposent.

Voyons les deux propositions formulées par les auteurs. D'abord, celle concernant la désirabilité, ensuite la faisabilité.

#### Désirabilité

1. L'employeur est plus susceptible d'adapter une stratégie de contrainte (et les tactiques appropriées) lorsqu'il attache une grande importance à la nécessité d'apporter des changements majeurs dans les règles de travail et de procéder à une réduction substantielle des coûts et qu'il est peu enclin à l'établissement d'un contrat social de type « engagement-coopération ».
2. À l'inverse, l'employeur est plus susceptible d'adopter une stratégie de coopération (et les tactiques appropriées) lorsque ses objectifs sont complètement opposés à ceux de la stratégie précédente, c'est-à-dire s'il ne souhaite pas apporter des changements majeurs dans les règles de travail ni réduire substantiellement les coûts mais qu'il attache une grande importance à l'établissement d'un contrat social de type « engagement-coopération ».

---

<sup>13</sup> Notamment les changements concernant leurs enjeux respectifs

## Faisabilité

1. L'employeur est d'autant plus susceptible de décider de choisir une stratégie de contrainte et les tactiques vigoureuses qui s'y rattachent, non seulement s'il poursuit les objectifs mentionnés, mais aussi s'il s'attend à ce que le syndicat :
  - a) ne soit pas convaincu de la justesse des arguments économiques qu'il avance;
  - b) s'oppose à un contrat social de type « engagement-coopération ».
2. L'employeur est d'autant plus susceptible de décider d'adopter une stratégie de contrainte qu'il croit posséder plus de pouvoir de négociation distributive. Les tactiques de contrainte utilisées sont plus susceptibles de connaître une escalade sérieuse si l'employeur croit qu'il a la capacité d'imposer les changements et si le syndicat, de son côté, croit qu'il peut s'y opposer.
3. L'employeur est d'autant plus susceptible d'adopter une stratégie de coopération qu'il s'attend à ce que le syndicat soit réceptif à ses arguments économiques et à l'instauration d'un contrat social de type « engagement-coopération » dans l'entreprise.

Nous verrons, plus loin, comment ces facteurs sont venus influencer le type de négociation, puisque nous avons basé certaines de nos hypothèses en regard à ces deux éléments (désirabilité et faisabilité).

### *e) Fells*

Plus près de nous, dans un article récemment publié (en 1998) nous trouvons sous la plume de **R. E. Fells** (1998) une étude où l'auteur met l'accent sur la résolution des dilemmes<sup>14</sup> du modèle de Walton et McKersie (1965).

En fait, l'étude cherchait à sonder de quelle façon les négociateurs australiens ont procédé pour solutionner les difficultés rencontrées lors de la négociation mixte. L'article se veut en même temps une critique du modèle de Walton et McKersie.

---

<sup>14</sup> La rémunération, rôle de la confiance

Examinons de plus près ses propos. À l'intérieur de cet ouvrage, où il émet l'hypothèse que la négociation mixte est vraisemblablement plus profitable que l'antagonisme de la négociation intégrative et distributive.

Il va même plus loin en affirmant que le modèle de négociation mixte est plus approprié au contexte des relations industrielles que celui de l'approche de coopération. La raison en est que la négociation mixte souscrit au même titre que la négociation intégrative à une relation basée sur la coopération. Toutefois, elle a l'avantage de prendre en compte, plutôt que de rejeter, les différences fondamentales<sup>15</sup> entre les acteurs du système de RI. D'ailleurs, ce constat a été souligné par Bergeron et Bourque (2000, p. 75) qui postulent que la démarche de Fisher et Ury ne constitue pas un modèle intégral de négociation collective. Cependant, précisent-ils, celui de Cutcher-Gershenfeld et Walton et McKersie, qui privilégie une approche « mixte », reconnaît que les intérêts divergents des parties impartissent une légitimité aux rapports de force pour traiter les enjeux que la négociation intégrative ne parvient pas à résoudre. En fait, Fells affirme que la négociation collective est nettement un phénomène mixte.

Cet article de Fells nous permet d'approfondir les difficultés inhérentes à la NR. Dans les faits, ce sont le contexte et le processus qui vont permettre de surmonter les obstacles recensés par Walton et McKersie. En substance, les parties ont su établir un contexte coopératif, en plus d'utiliser différents processus dans les discussions. Le point de friction, selon Walton et McKersie (1965), qu'est la rémunération a été dénoué par le rôle des assemblées générales (du syndicat) qui agissaient comme processus d'accommodation.

---

<sup>15</sup> La négociation mixte intègre les deux formes de négociation (distributive/intégrative), alors que la négociation raisonnée rejette les affrontements possibles (que permet la NT) concernant des sujets divergents.

En somme, il appert qu'il est possible de vaincre les contraintes que soulevaient Walton et McKersie (1965) dans l'utilisation d'une négociation mixte. Cependant, plusieurs facteurs doivent être présents pour optimiser les chances de réussite (contexte, processus, la confiance, etc.).

Toutefois, l'une des faiblesses majeures de l'article de R. E. Fells réside dans le fait que les parties ont reçu une subvention pour mener à bien cette négociation, ce qui a indubitablement, à notre avis, influencé leur comportement.

#### *f) Lewicki et Litterer*

Quant à Roy J. Lewicki et Joseph A. Litterer (1985, p. 157-182), ils ont effectué une étude sur la négociation dont nous avons retenu une section soit celle du processus de communication. À travers leur recherche, ils ont ciblé plusieurs obstacles à une bonne communication et ont élaboré quelques pistes de solutions.

Ils reprennent le modèle de Shannon et Weaver (1948) qui comprend un émetteur, un canal de transmission et un receveur. À travers ce processus (émetteur, canal et receveur) se trouvent de nombreuses menaces à la communication dont la perception et les distractions qui sont des perturbatrices de communication.

La perception joue un rôle important; elle est constituée de cinq grands perturbateurs. Le premier est les stéréotypes. Alors que le second est l'effet de halo. Suivent dans l'ordre la perception sélective, la projection et la perception défensive. Les deux premiers sont des distorsions perceptuelles par généralisation alors que les trois suivants sont des biais perceptuels par anticipation. Mais tous contribuent à endommager la communication.

Les autres barrières, à la communication, relevées par les auteurs sont les distractions tels la sémantique, l'absence de rétroaction, le climat (sportif ou défensif), le statut et pouvoir et la communication formelle ou informelle. Chacune à sa manière vient contribuer à alourdir la communication.

Toutefois, les auteurs donnent quelques pistes de solution. Ils suggèrent d'avoir un tuteur (un accompagnateur) pour les diriger dans leurs pourparlers. De plus, ils préconisent d'exprimer clairement ses objectifs de part et d'autre de la table de négociation. Cette façon de faire nettoiera les zones grises, dissipera le brouillard et établira de façon plus limpide les intérêts de chaque partie.

Afin de décoder convenablement les propos de l'autre partie, il est important de poser des questions. Puis, pour améliorer l'encodage des données transmises, les auteurs conseillent d'utiliser l'écoute active. Finalement, ils recommandent de mettre en pratique l'empathie (se mettre dans la peau de l'autre) afin de mieux pénétrer le schéma mental utilisé par l'autre partie : d'où émanent les objectifs.

Malgré tout, savons-nous quels facteurs (variables) peuvent expliquer l'utilisation d'une méthode (ou tactique) plutôt qu'une autre? Nous croyons qu'un de ces facteurs réside dans la formation (donnée aux négociateurs) préalable à la NR. Examinons maintenant la littérature concernant cette variable de notre modèle, la formation à la NR.

### ***g) Bergeron et Bourque***

Puisque la formation constitue une variable importante, nous nous référons aux auteurs **Bergeron et Bourque** (2000) qui ont étudié (au Québec) ce phénomène à travers la NR en plus de former plusieurs négociateurs à ce mode de négociation. D'abord, leur article présente une étude exposant les fondements théoriques de la démarche de formation<sup>17</sup> à la méthode de la négociation raisonnée, de même qu'un bilan empirique de l'utilisation par les négociateurs patronaux et syndicaux des techniques de résolution de problème à la suite de cette formation. Le but de la recherche étant de connaître les répercussions qu'a eu la formation sur les pratiques de la NR.

La formation des négociateurs (patronaux/syndicaux) est inspirée des difficultés reliées au dilemme du négociateur. C'est-à-dire comment pallier les limites de chaque méthode de négociation : alors que la méthode de négociation distributive ne se centre pas sur la recherche des intérêts mutuels, celle de la NR rend les négociateurs plus fragiles aux tactiques distributives.

À l'intérieur de leurs observations, ils ont noté que la formation antérieure à la NR, procurait un support suffisant aux différents intervenants, durant la NR, pour leur permettre de « jouer » avec les concepts qui leur sont propres et parvenir à négocier convenablement avec cette méthode. En fait, les auteurs affirment que la formation à la NR permet d'enrichir la pratique de la négociation collective en incitant les parties à définir clairement leurs intérêts et à chercher ensemble des solutions mutuellement acceptables.

Qui plus est, les auteurs établissent entre autres une borne devant laquelle les parties doivent nécessairement posséder avant le début de la NR. Afin que la démarche de NR soit fructueuse un niveau de confiance entre les parties est nécessaire. Bergeron et Bourque présument que ce niveau

---

<sup>17</sup> Voir annexe 3

de confiance fut atteint car c'est à la demande des parties que la formation leur fut donnée. Ce postulat est très important en regard à notre propre étude.

Concrètement, les auteurs avaient comme but d'évaluer la mise en œuvre des techniques de la NR et l'on peut aisément affirmer qu'ils ont atteint leur objectif. Les résultats reflètent ce que les analyses et les constats empiriques révèlent dans la littérature soit, entre autres, que la démarche proposée par les auteurs a permis d'augmenter la confiance des parties et ce même si les jeux de rôles inversés (auxquels les négociateurs devaient participer) suscitèrent de la résistance. Il appert également que la communication est plus ouverte. Toutefois, leurs résultats révèlent que les parties ont utilisé deux méthodes de négociation (distributive/intégrative). Cet aspect est fort intéressant pour notre propre recherche. En effet, la dualité de ces deux approches en négociation nous interpelle particulièrement.

Dans la pratique, selon les objectifs, deux visions s'affrontent. Certains préconisent une formation à plus long terme<sup>18</sup> (Cutcher-Gershenfeld, Power et McCabe-Power, 1996 ; Friedman, 1992 ; Heckscher et Hall, 1992 ; Hunter et McKersie, 1992), car, estiment-ils, ce type de formation est plus générateur de modification durable, alors que d'autres, tel Bergeron et Bourque, 2000, prônent plutôt une formation de courte durée sous prétexte qu'elle engendre moins de coûts, ce qui la rend plus accessible aux milieux de travail syndiqués. Néanmoins, tous s'entendent pour dire que la formation permet d'enrichir la pratique de la négociation raisonnée en permettant aux négociateurs de mieux structurer leurs attitudes et leurs comportements en lien avec cette méthode de négociation.

---

<sup>18</sup> Les auteurs sont tirés du livre Négociation en relations du travail, 2000, p. 73.

Bien sûr certains doutes persistent, comme le font remarquer les auteurs eux-mêmes, il faudrait comparer, dans le cadre d'études longitudinales, des cas où l'intensité des interventions externes de formation et d'accompagnement est nettement contrastée, afin de bien cerner les effets de ces interventions sur les pratiques de négociation. Enfin, les interventions de formation en cette matière doivent être bien adaptées au contexte des relations patronales/syndicales pour optimiser les effets positifs.

#### ***h) Résumé de la littérature***

**Dunlop** a utilisé le concept de système de RI. Il s'attarde plus à la notion d'acteurs, dans un système de négociation. Alors que **Walton et McKersie** définissent la négociation à travers deux (ou plusieurs) unités qui essaient de fixer les conditions de leur interdépendance. Ils voient cette interdépendance sous l'angle de quatre sous processus (énumérés précédemment). Ces auteurs reconnaissent déjà que la négociation est de nature mixte, mais en fait une méthode (distributive ou intégrative) n'exclut pas l'autre. Toutefois, ils ont fourni un apport substantiel et analytique du fonctionnement du processus de négociation collective

Cependant, c'est lors de leur association avec **Cutcher-Gershenfeld** (1994) qu'ils approfondissent leur théorie de la mixité des deux polarités (distributif/intégratif) en regard surtout aux enjeux (et aux changements) en présence lors d'une négociation. En ne manquant pas cependant de souligner qu'il est difficile de concilier, pour les négociateurs, les deux courants (dans une même négociation) qui sont à l'extrémité l'un de l'autre.

Les difficultés relevées par **Walton et McKersie** (1965) lors des négociations ont été résolues selon R. E. Fells qui lors d'une étude australienne a répertorié certains mécanismes



(assemblées générales, contexte plus coopératif) pouvant atténuer l'effet isolé d'une méthode de négociation par l'ajout (souvent simultanément) d'une autre.

Quant à **Fisher et Ury**, ils contribuèrent à renouveler l'intérêt des praticiens et des théoriciens par leur étude en publiant « *Getting to Yes* ». Leur démarche repose également sur quatre principes comportant plusieurs bienfaits (elle permet un rapprochement des parties, une meilleure communication, etc.) mais aussi quelques lacunes (elle n'est pas spécifique au RI, néglige les rapports de forces, etc.).

Pour leur part, **Roy J. Lewicki et Joseph A. Litterer** ont ciblé plusieurs barrières à une bonne communication (stéréotypes, l'effet de halo, la perception, etc.). Habilement, ils ont trouvé des pistes de solution (un accompagnateur, la pratique de l'empathie, l'écoute active, etc.) qui permettent de minimiser les dommages.

Alors que les auteurs **Bourque et Bergeron** nous amènent dans un autre univers : la formation. Ces auteurs nous proposent leur démarche (en 5 étapes, annexe 3) en précisant l'importance que cette variable (variable dans notre étude de cas) joue dans l'utilisation ou non de la négociation raisonnée. À travers leur étude, ils ont pu corroborer les analyses ainsi que les constats empiriques relatés dans la littérature : les négociateurs jouent mieux avec les concepts de la NR, la communication est plus ouverte.

Au terme de ce survol de la littérature, nous n'avons pas encore établi de façon compréhensive ce à quoi consiste, pour nous, la négociation mixte à dominante, séquentielle ou simultanée. Cependant, à la section suivante, nous tentons de remédier à la situation en brossant un tableau — qui souhaitons-le est le plus complet possible — de ce que représente, pour nous, ce phénomène.

### *i) Définition de la méthode mixte*

D'abord, voyons le **modèle de négociation intégrative** (raisonnée) qui se caractérise selon cinq éléments (enjeux, positions, information, communication et style de négociation) énumérés au tableau I. Puis, le **modèle de négociation distributive** (traditionnelle) qui repose sur les mêmes éléments.

**Tableau I : Négociation intégrative versus Négociation traditionnelle**

<b>Négociation intégrative</b> (Katz et Kochan, 2000)		<b>Négociation distributive</b> (Katz et Kochan, 2000)
* Problèmes spécifiques;	Enjeux	* Enjeux multiples;
* Focus sur les intérêts; * Pas de positions finales;	Positions	* Demandes éloignées des points de résistance; * Positions finales;
* Information fluide et maximale; * Données objectives;	Information	* Information comme base de pouvoir; * Contrôle et sélection de l'information;
* Communication ouverte et croisée; * Travail en sous-comités paritaires;	Communication	* Porte-parole unique; * Caucus pour vérifier les mandats;
* Approche de résolution de problèmes; * Recherche les intérêts mutuels; * Vision à long terme des relations; * Confiance élevée.	Style de négociation	* Style de négociation « dur »; * Partie centrée sur ses propres intérêts; * Vision à court terme; * Confiance restreinte.

Essentiellement, c'est à travers ces différents éléments que les parties puissent pour négocier. En d'autres termes, lorsqu'elles choisissent d'utiliser des tactiques qui sont associées au modèle traditionnel à l'intérieur d'une négociation raisonnée, elles effectuent une négociation mixte. Voyons de plus près ce qui représente réellement, à notre avis, ce type de négociation.

Tout comme Walton et McKersie (1965) nous considérons que les négociations se déroulent à l'intérieur de paramètres où les intérêts sont tantôt conflictuels et tantôt à intérêts communs. C'est pourquoi les négociateurs se servent de la négociation mixte, qui est en fait un amalgame de la méthode de négociation distributive et de la méthode de négociation intégrative, car elle représente un atout important. Nous y reviendrons.

Sur ce point, regardons comment ces mêmes auteurs, (Walton et McKersie, 1965, p. 161), définissent la négociation mixte : lorsqu'un sujet (enjeu) de la négociation implique des éléments à fort potentiel de conflit (associé à la méthode distributive) et que simultanément ce sujet a un important potentiel intégratif nous considérons cette situation comme mixte. « *When the agenda items singularly or in combination involve significant elements of conflict and considerable potential for integration, we characterize the situation as mixed.* » Ou encore lorsqu'ils affirment, dans *Strategic Negotiation*, (1994, p. 322), coécrit avec Joel Cutcher-Gershenfeld, que : « *For example, the negotiator may engage in distributive bargaining within an overall fostering period or engage in integrative bargaining within a forcing regime. We refer to these as "mixed tactics".* »

Prenons des exemples : lorsque la partie patronale négocie un sujet où il y a une incidence monétaire d'impliquée (sujet traité avec la méthode distributive), il tentera, la plupart du temps, lorsqu'il désire sauvegarder les bonnes relations, d'insérer des tactiques associées à la méthode intégrative afin de les préserver. Ce qui représente en fait une négociation mixte, selon Walton et McKersie, et sur ce point, nous les avons suivis.

Dans la pratique cependant, la situation est amplement plus alambiquée que cette brève description ne la laisse paraître, comme en font foi les propos de Walton et McKersie, (1965, p.162), qui signale la complexité de la négociation mixte :

« *Mixed Agenda Item. This process involves a variable-sum, variable-share payoff structure. Mixed bargaining is really a complex combination of the two bargaining processes. Distributive bargaining assumes little or no variability in the sum available to the parties. Integrative bargaining assumes no problem in allocating shares between them. Mixed bargaining assumes and confronts both these possibilities and recognizes that they are interdependent.* »

Figure 1

		Company	
		Distributive, hard-share bargaining	Integrative, soft-share bargaining
Union	Distributive, hard-share bargaining	Normal bargaining without preliminary talks, follows the pattern at best and defaults at worst.	All the cost savings are used to add to the pattern. The union uses the savings to increase the level of benefits and also requires the company to match the auto pattern in terms of added costs.
	Integrative, soft-share bargaining	The company achieves cost savings and is able to use these discussions to seduce the union into an early and "cheap" settlement.	The union gains additional benefits, the company gains cost improvements.

Source : Richard E. Walton et Robert B. McKersie (1965)

En réalité, comme une négociation raisonnée n'est jamais (ou rarement) à l'état pur<sup>19</sup>, elle est souvent diluée —ou plutôt renforcée— par un dosage des deux types de méthode. C'est-à-dire que les négociateurs utilisent, par exemple, des tactiques propres

à la méthode intégrative à l'intérieur d'un épisode à caractère distributif ou vice versa. D'ailleurs, à cet effet, Walton et McKersie (1965, p.168) (voir figure 1), répertorièrent quatre grandes combinaisons de méthodes de négociation. Dans la pratique, chaque partie peut utiliser (et c'est souvent le cas), par exemple, purement la méthode intégrative (quadrant droit du bas) à un moment donné durant la négociation et changer pour la méthode (ou ses tactiques) distributive (quadrant gauche en haut) par la suite. Plusieurs possibilités s'offrent aux parties en matière de combinaison de méthode.

Désormais nous savons que chacune de ces combinaisons répond à une stratégie qui lui est propre. Il nous reste maintenant à éclaircir ce que représentent les types de combinaisons (à dominante, séquentielle ou simultanée).

<sup>19</sup> Seulement intégrative

Suivant ce raisonnement, il nous apparaît logique de penser que la négociation peut être à la fois séquentielle et à dominante intégrative, par exemple. Un exemple rendra plus vivant ce phénomène. Advenant que les parties utilisent la méthode raisonnée pour arriver à un accord sur un sujet où il y a, par exemple, un intérêt commun alors que pour un autre sujet il emploie une autre méthode car il y a divergence d'intérêt ; ce phénomène nous donnerait une séquence. De telle sorte que la négociation reflète la suite d'une méthode suivie par l'autre (séquence) et qu'elle reflète à la fois la prépondérance (dominante) d'une méthode sur l'autre. Nous y reviendrons.

## **1 Dominante**

Pour ajouter à la compréhension, il convient donc d'examiner plus à fond ce qu'est une négociation à **dominante** (intégrative/distributive), simultanée ou bien séquentielle. Voyons, dans un premier temps, la dominante. Pour notre part, nous croyons, qu'elle reflète la prépondérance d'une méthode sur l'autre, c'est-à-dire qu'une méthode sera utilisée plus souvent que l'autre. Par exemple, lorsqu'il est question d'un programme de qualité de vie au travail, où, dans la plupart des cas ce sujet est traité avec la méthode intégrative (résolution de problème, discussion de groupe, etc.) malgré cette réalité les parties ont souvent recourt, surtout au début de la négociation avant qu'une solution soit implantée, à une forme de confrontation comme nous le rappelle Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994, p. 330). Or, cette insertion, somme toute minime, fait partie de ce que qualifient ces auteurs comme une dominante, car des tactiques des deux méthodes ont été utilisées avec un certain poids.

Ainsi, nous avons suivi cette même direction dans l'interprétation de nos observations.

Résumons, lorsqu'il y a un « poids plus important » d'une méthode (ou de ses tactiques) sur l'autre alors nous avons qualifié cette méthode de dominante. Puisque, dans les faits, l'utilisation même restreinte de tactiques associées à la méthode distributive (à l'intérieur d'une méthode intégrative), par exemple, fait en sorte que la négociation demeure tout de même intégrative dans sa quasi-totalité. Mais qu'en est-il de la négociation des deux méthodes de façon simultanées?

## 2. Simultanées

Examinons, dans un deuxième temps, de plus près une négociation collective où les méthodes sont **combinées** de façon **simultanées** (voir l'exemple à l'annexe 2). De façon simpliste — nous en convenons — nous la désignons comme étant l'utilisation d'une méthode — ou ses tactiques — en même temps que l'autre (de façon concurrente). Certes, dans la pratique, l'émergence d'une tactique propre à une méthode de négociation (intégrative par exemple) à l'intérieur d'une autre méthode (distributive) n'est pas toujours limpide comme le sous-tendent nos propos.

Néanmoins, au risque de nous répéter, dans la réalité et selon Walton, et McKersie (1965) et Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), Bourque et Thuderoz (2002) et Fells (1998) plus particulièrement, les deux méthodes de négociation (distributive/intégrative) s'enchevêtrent dans le cours de la négociation, et sont présents à différentes étapes du processus. Mentionnons ce que Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994, p. 329-330) relatent à ce chapitre: « (...) *While the parties were engaged in one strategy, they found it advantageous to introduce tactics normally associate with the other strategy.* » C'est ce que nous convenons d'appeler une négociation mixte avec l'utilisation simultanée des deux types de méthode. Afin de comparer, regardons la négociation des deux méthodes de façon séquentielles.

### 3. Séquentielles

En ce qui a trait aux méthodes utilisées de façon **séquentielles** (voir annexe 2) cela représente l'utilisation d'une méthode de négociation suivie par une autre méthode de négociation. Évidemment, la combinaison intégrative/distributive est plus difficile lorsqu'elle est utilisée de façon simultanée, mais plus fréquente est son utilisation de façon séquentielle, selon Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, (1994, p. 334) : « *Given the complexity of managing the coordination of forcing and fostering within the same period, it is not surprising that in many of our cases containing both strategies, they were deployed on a sequential basis.* » Néanmoins, il semble que l'utilisation, comme mentionnée antérieurement, des deux méthodes soit de façon simultanée soit de façon séquentielle, est plus appropriée que l'utilisation d'une seule méthode<sup>20</sup>. À cet effet, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994, p. 350) soutiennent que :

*« Some involve a sequence of forcing followed by fostering, and others involved a combination of forcing and fostering in the same time period. Significantly, better outcomes were associated with case histories that involved both forcing and fostering rather than only one or the other. »*

C'est à partir de l'ensemble de cette réalité qu'il faut comprendre notre argumentaire, à savoir, que lorsque nous parlons de négociation mixte (distributive/intégrative à dominante, séquentielle ou bien simultanée) nous nous référons à ce phénomène où les deux méthodes sont employés soit simultanément ou en séquence.

Toutefois, comme nous avons étudié une négociation où les parties avaient adhéré à la méthode intégrative, nous supposons que la plus grande partie de la négociation s'est déroulée à l'intérieur de ce schème : à suivre! De plus, nous prévoyions que les deux méthodes seraient utilisées, mais dans quelle mesure, c'est ce que nous tenterons de départager dans les pages qui suivent. Mais auparavant, examinons notre modèle d'analyse

---

<sup>20</sup> Par exemple, d'une négociation où seule la méthode traditionnelle est utilisée

## CHAPITRE II

### 2. MODÈLE D'ANALYSE

Voici les variables qui ont été étudiées dans le cadre de notre recherche.

Notre *modèle conceptuel* est composé de trois types de variables. Nous y retrouvons :

1. La **variable contrôle** qui est constituée du concept *environnement* de l'entreprise
2. Les **variables indépendantes** que sont les *stratégies de négociation, les enjeux, la formation et l'expérience*
3. La **variable dépendante** qui est constituée des *méthodes de négociation*

Voyons maintenant plus en détail de quoi est composé notre modèle conceptuel. Suivra notre modèle opératoire avant de présenter les hypothèses que nous avons élaborées en fonction de notre modèle conceptuel.

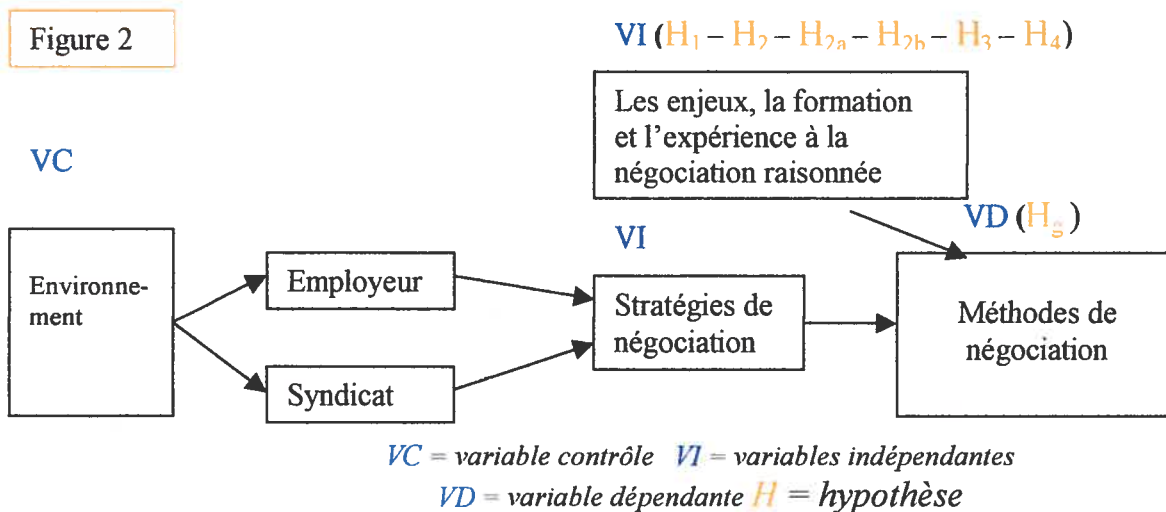
#### *a) Modèle conceptuel*

Selon les auteurs Gordon Mace et François Pétry (2000, p. 51), il s'agit : « Le cadre conceptuel représente l'arrangement des concepts et des sous-concepts contruits au moment de la formulation de problème pour asseoir théoriquement l'analyse ultérieure de l'objet d'étude. » de plus, il permet la visualisation plus concrète de la relation à établir en hypothèse et joue un rôle fondamental dans le processus de recherche, dans la mesure où il contribue à cibler ce qu'il faudra observer précisément pour corroborer ou non l'hypothèse. En même temps, il permet d'entreprendre l'organisation de l'information selon une relation logique.



Notre modèle conceptuel est basé sur celui de Bergeron (1997) et Bergeron et Paquet (2006) qui lui s'est inspiré du modèle de Katz et Kochan (1992), Hébert (1992) et Carrier (1980). Le modèle ci-dessous représente celui avec lequel nous avons étudié notre problématique.

### Modèle d'analyse conditionnant le choix d'une méthode de négociation



Commençons, comme point de départ et de façon brève, avec l'environnement (notre variable contrôle).

#### b) Variable contrôle : Environnement

Cette variable vient établir le contexte de la négociation collective. Ainsi, comme nous le verrons lors de la présentation du modèle opératoire, plusieurs dimensions sont rattachées à ce concept environnement tels le *marché du produit*, le *marché du travail*, en plus des contextes *légal*, *social*, *politique* et *technologique* qui encadrent l'entreprise.

Les changements observés à ce niveau vont influencer directement tout le reste du modèle. Concrètement, l'environnement viendra influencer sur les différents paliers décisionnels que l'on

retrouve dans une organisation soit : le niveau stratégique, le niveau institutionnel et le niveau des lieux de travail.

### ***c) Variables indépendantes : Stratégies de négociation, enjeux, formation et expérience***

#### **Stratégies**

Comme son nom l'indique l'accent est mis sur le concept de la stratégie de négociation collective. À ce niveau, on retrouve le plan (ou la vision) que les gestionnaires et représentants syndicaux ont retenu pour effectuer et rendre à terme la négociation. Et à cet égard, notre modèle opératoire (section suivante) nous a imparti des outils indispensables afin de repérer ces éléments.

À ce chapitre, le niveau stratégique structure l'évolution du reste du modèle. Selon les hypothèses que nous avons retenues, il s'agit pour nous de notre **variable indépendante** qui sous-tend nos hypothèses. À cet égard, notre variable est dichotomique car seulement deux valeurs font l'objet de notre étude soit la stratégie de contrainte (associée à la négociation distributive) soit la stratégie de coopération (associée à la négociation intégrative).

Tout comme la précédente, elle sera développée plus en profondeur dans la section de notre modèle opératoire.

#### **Enjeux, formation et expérience**

Dans notre modèle d'analyse les variables indépendantes contient trois autres éléments : les enjeux (la nature, l'importance et le nombre), la formation des acteurs à la NR et l'expérience de ces derniers en négociation.

L'enjeu (d'un sujet donné) sera, selon nous, une variable significative dans le sens où c'est lui qui dictera (ou influencera) la méthode à préconiser. Alors que la formation et l'expérience aideront les négociateurs à orienter les discussions en fonction de leurs objectifs.

Nous voici rendus au cœur de notre recherche : la variable dépendante.

#### ***e) Variables dépendantes : Méthodes de négociation***

La méthode de négociation est l'élément central de notre recherche. En ce sens que c'est le type de méthode (distributive/intégrative/mixte) utilisée qui fait l'objet de notre recherche. À ne pas confondre avec la stratégie de négociation qui représente la vision d'ensemble : la méthode de négociation est un outil.

Elle sera donc notre variable dépendante, puisque l'objectif est de savoir si l'organisation emploie plus d'une méthode et, si oui, quels en sont les facteurs qui influencent la prise de décision et dans quelle proportion ces différentes méthodes sont utilisées.

La méthode de négociation est « l'outil » qu'utilisent les parties pour négocier (alors que la stratégie est un plan prédéterminé avant même la négociation) cet instrument dans notre recherche est soit distributif soit intégratif ou tout simplement un mixte de ces deux outils.

Il est maintenant nécessaire d'aborder la façon dont nous avons opérationnalisé le tout, ce à quoi la section suivante s'attarde.

## 2.1 MODÈLE OPÉRATOIRE

Dans le but de vérifier empiriquement nos hypothèses (section suivante), nous devons opérationnaliser les concepts suivant : *l'environnement, les stratégies de négociation, les méthodes de négociation* ainsi que *les enjeux, la formation et l'expérience*. Débutons avec l'environnement.

### a) L'environnement

**Tableau II : Cadre opératoire variable contrôle « L'environnement »**

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Environnement	Marché du produit		Local, régional, international, part de marché, vente, cycle du produit, etc.
	Marché du travail	Type d'emploi	*Professionnel; *Métier spécialisé; *Général non spécialisé; *Technique.
		Type d'industrie	*Primaire, secondaire et tertiaire
		Industrie :	*Régionale; *Locale; *Internationale.
	Social		
	Technologique	Type de technologie	
	Légal	Lois et règlements	*Code du travail; *Code civil; *Norme du travail; et *Etc.
	Politique		*Locale; *Gouvernementale; *Régionale; *Internationale.

Inspiré de Bergeron, 1997 et Bergeron et Paquet, 2006

Tout comme le disent Kochan et Katz, (1998) nous croyons que : « *The process and outcomes of collective bargaining are heavily influenced by the economic, public policy, demographic, social, and technological context of the bargaining relationship.* » Nous avons pris en compte cette influence afin de bien circonscrire le phénomène étudié.

Maintenant abordons les stratégies de négociation.

### ***b) Les stratégies de négociation***

Mais qu'est-ce que la stratégie? Selon les auteurs, une panoplie de définitions existe, quant à nous, nous avons retenu celle de Dupont, (1994, p. 70) pour sa simplicité : la **stratégie** est, dans la négociation, la manière dont le négociateur envisage la négociation dans son ensemble.

En ce qui concerne les stratégies de négociation, nous l'insérons comme variable indépendante. En effet, elles viendront moduler le choix des acteurs à choisir une méthode de négociation ou l'autre.

Chaque négociation subit des pressions causées par les transformations de l'environnement (notre variable contrôle) dans lequel les organisations doivent évoluer. À cet effet, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), ont découvert que plusieurs organisations utilisaient une approche combinée de méthodes pouvant répondre plus adéquatement à cette menace. Selon eux, qui reconnaissent le caractère mixte de la négociation stratégique en relations industrielles, il y a différentes stratégies (de contrainte, de coopération ou de fuite) qui orientent les diverses méthodes de négociation (intégrative, distributive) qui peuvent permettre l'atteinte des objectifs. C'est pourquoi nous retrouvons chacune de ces dimensions stratégiques dans notre modèle opératoire.

Nous croyons que le cadre opératoire de notre variable indépendante (stratégie) est un outil qui nous a permis de vérifier efficacement le phénomène. Le tableau III nous montre l'éventail de ce que nous observions lors de notre étude. Toutefois, sans prétendre, au demeurant, à une quelconque exhaustivité, il n'en demeure pas moins que ces éléments, représentent les principaux objets de vérification empirique que nous observions.

Chacune des deux premières dimensions (illustrée au tableau III) a fait partie de notre étude sur le terrain. En résumé, elles sont associées à une méthode de négociation. La stratégie de contrainte est agrégée à la méthode de négociation distributive alors que la stratégie de coopération est affiliée à la méthode de négociation intégrative alors que la stratégie de fuite (qui n'est pas véritablement une stratégie au sens propre du terme) consiste à, par exemple, fermer l'entreprise ou transférer les opérations. Nous n'aborderons pas ce dernier aspect.

Un exemple rendra plus vivant cet énoncé. Lorsque l'objectif de changement que s'est fixé la partie patronale, notamment pour les heures supplémentaires, amène cette dernière à définir des stratégies (préalablement à la négociation) de coopération avec le syndicat ce qui déplacerait les méthodes de négociation vers une plus grande coopération entre les parties, une forme de négociation plus intégrative (Bergeron et Paquet 2006, p. 16).

Dans cette optique, il ne faut pas confondre la stratégie avec la méthode de négociation. La première, c'est le plan de match qu'on se donne. C'est la planification de ce que devrait être la négociation. À cet égard, la négociation est influencée par le type d'orientation que lui fixent les négociateurs. Dans cette perspective, la préparation<sup>21</sup> est stratégique dans la mesure où elle permet de faire des choix entre différents scénarios possibles quant au déroulement de la négociation

---

<sup>21</sup> N'oublions pas que les parties se sont entendues entre elles avant la négociation sur un déroulement possible de la négociation.

(Tremblay dans Bergeron et Paquet, 2006, p. 58). Donc chaque partie, avant la négociation, élabore son propre plan en vu du déroulement de la négociation et ce plan comprend, plus souvent qu'à son tour, l'utilisation de différentes méthodes de négociation selon l'enjeu en cours. En somme, comme le dit Paquet (dans Bergeron et Paquet, 2006, p. 96) « ...*la stratégie de négociation comprendra à la fois une part planifiée de coopération et une autre où l'on utilisera des moyens de coercition ou d'affrontement à certains moments.* »

Alors que la deuxième (la méthode), représente l'outil qu'utilisent les négociateurs pour négocier.

**Tableau III: Cadre opératoire variable indépendante « Stratégies »**

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Stratégies	Contrainte	Conflit	*Utiliser son pouvoir; -Menace, chantage, coercition *Préparer pour une grève ou un lock out;
		Façonnement des attitudes	*Promouvoir l'incertitude et/ou la confrontation; *Entretenir le climat de méfiance.
		Gestion des différences internes	*Atteindre le consensus interne; *Exploiter les faiblesses chez l'autre partie.
	Coopération	Résolution de problèmes	*Les parties coopèrent
		Façonnement des attitudes	*Promouvoir la confiance mutuelle
		Gestion des différences internes	*Atteindre le consensus (patronal/syndical)
	Fuite		*Déplacer des opérations ou fermer la Compagnie

Inspiré Jean Boivin (2000, p. 29)

L'objet de la section suivant a également été déterminant pour notre travail, car il s'agit de ce que l'on pourrait appeler les aspirations des parties : les enjeux.

### *c) Les enjeux*

Afin de nous aider à bien mesurer les enjeux, nous avons eu recours à la convention collective qui constitue le résultat de toute négociation, elle a représenté pour nous un outil de vérification. Dans la mesure où, nous avons dû tenir compte de son contenu (le contenu de la dernière convention collective), afin de nous permettre de cibler les enjeux des parties. Elle ne constituait pas, dans cette veine, une variable car ce n'est pas le résultat (convention collective) de la négociation qui ici nous intéressait, mais bien ses éléments à négocier.



Il serait trop laborieux de passer en revue toutes les dimensions, composantes et indicateurs (pour plus d'informations voir tableau IV, p. 39). Toutefois, pour résumer, nous avons procédé à l'examen tout particulièrement, des enjeux en présence (divergents/convergents) par les parties. Ce tableau nous montre les dimensions possibles (la nature, l'importance et le nombre) à l'intérieur de la convention collective. Il faut préciser que c'est à travers les différentes dimensions du tableau IV, que nous sommes parvenus à vérifier plusieurs de nos hypothèses.

Afin que le lecteur puisse mieux saisir chaque dimension (la nature, le nombre et l'importance), nous proposons une brève description de chacune d'entre elles.

Nous pensons que la **nature même des enjeux** (changement technologique, sous-traitance, etc.) incitera les négociateurs à choisir l'une ou l'autre des méthodes de négociation. C'est-à-dire que certains enjeux sont bien connus pour leur potentiel divergent comme la rémunération ou tout ce qui a une incidence monétaire. Alors que d'autres sont manifestement plus à caractère intégratif (convergent) comme la formation, par exemple. En réalité, les parties peuvent décider de procéder de façon traditionnelle sur les enjeux économiques et d'entreprendre la négociation raisonnée sur les autres enjeux où les intérêts communs sont plus évidents et où les techniques de résolution de problèmes semblent plus facile à mettre en place.

Ici nous avons considéré la nature d'un enjeu comme étant soit de nature intégrative soit de nature distributive, dans le même sens que la littérature.

Nous croyons, également, que le **nombre d'enjeux** jouera sur le choix des parties à utiliser l'une ou l'autre des méthodes. Bourque et Thuderoz (2002, p. 70), indiquent que. : « Une

négociation portant sur un enjeu unique (...) mène souvent à une impasse, en l'absence d'autres enjeux respectifs des parties. À l'inverse, un trop grand nombre d'enjeux rend la négociation plus complexe et plus conflictuelle, la coordination entre les parties plus difficile, et la durée des négociations plus longue.»

Alors que **l'importance** qu'accordent les parties aux différents enjeux orientera vraisemblablement, selon nous, le choix de la méthode utilisée. Lorsque nous nous référons à l'importance d'un enjeu nous le voyons comme une incidence (un « poids ») sur l'ensemble des intérêts, préoccupations, besoins et attentes, ressentis par les négociateurs. Advenant qu'une partie (par exemple, patronale) trouve que la *sous-traitance* est une priorité incontournable pour elle; alors elle cherchera par tous les moyens à parvenir à ses fins. Cela pourrait bien se refléter dans leur choix de méthode, à cette dernière problématique elle serait probablement tentée par l'utilisation de la coercition (méthode distributive).

Plus précisément, le tableau IV nous montre les indicateurs que l'on retrouve à l'intérieur de notre variable indépendante « enjeux ». Il s'agit en fait du substrat de notre variable soit toute la gamme de sujets habituellement traités lors d'une négociation collective, sur lesquels nous avons porté une attention spéciale en regard aux dimensions (la nature, le nombre et l'importance).

**Tableau IV: Cadre opératoire variable indépendante « Les enjeux »**

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>► La nature</li> <li>► Le nombre</li> <li>► L'importance</li> </ul>	Gestion du temps de travail	*Horaire partagé, partage de postes ou de travail, réduction de la semaine de travail, semaine comprimée, travail à domicile (qualité de vie au travail).
		Formation	*Politique de perfectionnement, formation continue.
		Santé et sécurité	*Comité santé, respect des normes, proactif, etc.
		Monétaire	*Structure de salaire, bonus, indexation, indemnité.
		Avantages sociaux	*Assurance, régime de retraite, etc.
		Reconnaissance syndicale	*Appartenance syndicale, activité syndicale, droits syndicaux.
		Règlement des griefs	* Processus, arbitre, mesure disciplinaire.
		Mouvement de main-d'œuvre	* Ancienneté, sous-traitance, sécurité d'emploi.
		Heures de travail	*Horaires, temps supplémentaire, vacances, congés.
		Organisation générale du travail	*Travail d'équipe, nouveaux quarts, flexibilité fonctionnelle, flexibilité numérique, changement technologique.
		Relation de travail	*Comités conjoints, règlement des différends (autres que les griefs), partenariat, objectif, orientation.

Inspiré de Gaétan, Paquet et Bergeron (2000)

#### **d) La formation**

Alors que le tableau V nous montre les indicateurs, que l'on retrouve dans le concept formation. Comme le disent si bien Bergeron et Bourque, (2000, p. 69), les dernières années ont suscité beaucoup d'intérêt pour les négociations « gagnant-gagnant », « tous bénéfices » ou « à gains mutuels » où l'approche de résolution de problèmes y est omniprésente. Dans cette optique, les quatre principes de Fisher et Ury (voir page 10-11) se retrouvent dans la plupart des programmes de formation à la négociation collective raisonnée.

**Tableau V: Cadre opératoire variable modératrice « Formation »**

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs	
Formation	Formation courte durée	Formation (2-3 jours) sporadique à la demande des parties lors de la négociation	Oui	Non
	Formation longue durée	Formation active de l'équipe de formation aux différentes étapes	Oui	Non

**e) L'expérience**

Finalement le tableau VI nous montre les indicateurs, que l'on retrouve dans le concept de l'expérience.

**Tableau VI: Cadre opératoire variable indépendante « Expérience »**

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs			
Expérience	Partie patronale	Négociation raisonnée	Nombre d'année			
			faible	moyenne	forte	Très forte
		Négociation traditionnelle	0-1	2-3	4-7	8+
			faible	moyenne	forte	Très forte
	Partie syndicale	Négociation raisonnée	0-1	2-3	4-7	8+
			faible	moyenne	forte	Très forte
		Négociation traditionnelle	0-1	2-3	4-7	8+
			faible	moyenne	forte	Très forte

Nous voilà rendus au cœur de notre étude à savoir la variable dépendante : la méthode de négociation.

<sup>22</sup> Dans Barrett Jerome 1992

### *f) Méthodes de négociation*

Notre modèle comporte trois méthodes de négociation, l'une dite distributive (traditionnelle) une autre appelée intégrative (raisonnée) et la dernière mixte. Comme on peut le constater au tableau VII ci-après, chacune d'elle comporte plusieurs composantes et indicateurs. Ces derniers nous permirent de vérifier quel type de négociation utilise l'une ou l'autre des parties.

En réalité, sachant que la négociation traditionnelle (distributive) de position et la négociation raisonnée (intégrative) basée sur les intérêts impose l'une et l'autre des limites au processus de négociation collective, et que ces limites amènent les négociateurs à utiliser tantôt la NR tantôt la négociation distributive (ND); nous désirons savoir quelle est la proportion d'une méthode de négociation par rapport à l'autre. Afin de débrouiller ce phénomène, nous avons retenu les tactiques (associées aux indicateurs du tableau VII et qui sont associées à l'une ou l'autre des méthodes) utilisées par les parties comme outil de vérification.

Pour nous, l'attribut (dimension) « intégratif » ou « distributif » d'une négociation se réfère essentiellement à la prédominance et à l'orientation d'ensemble qu'y donnent les protagonistes.

**Tableau VII : Cadre opératoire variable dépendante « Méthodes de négociation »**

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Méthodes de négociation	Distributive	Enjeux	* Enjeux multiples;
		Positions	* Demandes éloignées des points de résistance; * Positions finales;
		Information	* Information comme base de pouvoir; * Contrôle et sélection de l'information;
		Communication	* Porte-parole unique; * Caucus pour vérifier les mandats;
		Style de négociation	* Style de négociation « dur »; * Partie centrée sur ses propres intérêts; * Vision à court terme; * Confiance restreinte.
	Intégrative	Enjeux	* Problèmes spécifiques;
		Positions	* Focus sur les intérêts; * Pas de positions finales;
		Information	* Information fluide et maximale; * Données objectives;
		Communication	* Communication ouverte et croisée; * Travail en sous-comités paritaires;
		Style de négociation	* Approche de résolution de problèmes; * Recherche les intérêts mutuels; * Vision à long terme des relations; * Confiance élevée.
	Mixte	• Séquentielle	*Une méthode de négociation à la suite de l'autre (voir annexe 2).
		• Simultanée	*Utiliser les deux méthodes à la fois (annexe 2).

Katz et Kochan 2000

Il est maintenant nécessaire de compléter notre modèle conceptuel et opératoire par nos hypothèses.

## 2.2 HYPOTHÈSES

**H<sub>g</sub> Une négociation raisonnée est généralement une négociation à dominante intégrative.**

**H<sub>1</sub> Plus les enjeux sont nombreux plus les méthodes de négociation sont simultanées et moins ils sont nombreux plus les méthodes de négociation sont séquentielles.**

La première hypothèse (H<sub>g</sub>) découle du constat de la plupart des auteurs qui se sont penchés sur la négociation collective à savoir que le processus de la négociation est un processus mixte incluant la négociation distributive (traditionnelle) et la négociation intégrative (raisonnée). Ainsi, la négociation raisonnée sera en fait une négociation à dominante intégrative.

À l'UPA, comme les parties ont convenu avant le début des négociations d'utiliser la méthode de négociation raisonnée, nous pensons qu'elles vont utiliser dans les faits une méthode de négociation à dominante intégrative.

En ce qui concerne notre hypothèse 1, regardons un peu son contexte. Bien que la NR repose, habituellement, sur un nombre peu élevé de sujets, néanmoins certaines négociations raisonnées comportent un **nombre élevé d'enjeux** et cette réalité impartie à la négociation une problématique particulière. En fait, plus il y a d'enjeux, plus grand est le risque que la négociation perdure et ce phénomène peut engendrer, selon nous, une réaction de la part de l'une ou l'autre des parties (si ce n'est les deux parties). Par exemple, le syndicat qui est conscient que son pouvoir de négociation deviendra caduc (ou passablement réduit) après une certaine période pourrait tenter d'insérer des

---

<sup>23</sup> Hypothèse générale

contraintes propres à la méthode distributive, afin d'écourter le processus et sauvegarder son pouvoir de négociation. En fait, les parties utilisent des tactiques reliées à la méthode distributive, à l'intérieur d'une négociation raisonnée, souvent pour écourter les interminables discussions (afin d'arriver à un plus large consensus possible) et tenter de faire avancer la négociation.

En effet, selon Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, (1994), la méthode intégrative a tendance à être plus longue car les parties doivent faire preuve de patience (attribuable aux longues discussions inter et intra-groupe; il peut être plus difficile de garder leurs mandants motivés et impliqués) et d'indulgence (sans faire bousculer la confiance et la coopération de l'autre partie) envers l'autre partie. Alors que la méthode distributive amène souvent les parties à répliquer à ce qui leur semble une agression ou un affront par le même type de procédure, ce qui produit une escalade de tactiques associées à cette méthode. Cet effet érode la confiance des parties et minimise les chances d'un accord gagnant-gagnant. Dans ce contexte, l'utilisation simultanée des méthodes permet de contrecarrer les inconvénients d'une méthode sur l'autre, mais demande de grandes habilités aux négociateurs.

Effectivement ce fait est corroboré par Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, (1994, p. 337):

*« combined forcing and fostering to achieve this balance represents the most difficult and yet the most central domain of labor-management relations in the present era. The distinct strategies (forcing and fostering) can be employed concurrently or sequentially. When the strategies are employed concurrently — even for ostensibly separate reasons — some dissonance or interference does occur. The tension often results in a deterioration of the fostering or a delimiting of the forcing (confining it to specific issues and/or a bounded time periode). At the same time, the juxtaposition of the two strategies can produce positive outcomes by minimizing forcing's tendency to produce escalation and fostering's to produce stagnation. »*

À l'inverse, moins les enjeux sont nombreux plus les parties utiliseront les deux méthodes de façon séquentielle. C'est-à-dire que comme les parties ont tendance à débiter par la négociation



intégrative (comme le souligne la littérature) et finissent habituellement avec la rémunération qui est associée avec la méthode distributive, alors l'utilisation des deux méthodes de façon séquentielle apparaît logique, si l'importance des enjeux n'est pas primordiale pour une partie. À cet égard, comme le font remarquer Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, (1995, p. 338), il est plus facile, en général, de mixer les méthodes de façon séquentielle que de façon simultanée :

*« In general, it is easier to implement forcing and fostering in sequence; however, if there is time pressure (e.g. Conrail) or if the parties have already moved along the road toward cooperation and commitment (e.g. Pensacola), then it is feasible to employ the two strategies simultaneously. »*

Dans ce même ordre d'idée, rappelons nous ce que Bourque et Thuderoz (2002, p. 70), nous signalaient : *« Une négociation portant sur un enjeu unique (...) mène souvent à une impasse, en l'absence d'autres enjeux respectifs des parties. À l'inverse, un trop grand nombre d'enjeux rend la négociation plus complexe et plus conflictuelle, la coordination entre les parties plus difficile, et la durée des négociations plus longue. »* C'est dans ce contexte que nous formulons notre hypothèse no 1 :

Quant à notre hypothèse no 2 (et  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ), elle concerne l'importance des enjeux.

**$H_2$  Lorsque l'employeur considère un enjeu comme étant primordial pour lui et que le syndicat n'adhère pas à sa vision et qu'il possède le pouvoir nécessaire pour imposer sa façon de négocier alors la négociation sera à dominante distributive.**

**$H_{2a}$  Lorsque l'employeur considère un enjeu comme étant primordial pour lui et que le syndicat n'adhère pas à sa vision et qu'il ne possède pas le pouvoir nécessaire pour imposer sa façon de négocier alors la négociation sera à dominante intégrative.**

**$H_{2b}$  Lorsque l'employeur considère un enjeu moins significatif et nécessaire et qu'il attache de l'importance<sup>24</sup> à la coopération des employés, il utilisera la méthode intégrative.**

---

<sup>24</sup> Cela devrait être le cas étant donné qu'ils (syndicat et patron) ont choisi de négocier avec la méthode NR

Nous croyons que **l'importance d'un enjeu** peut conditionner les parties vers une méthode plus qu'une autre. Bien sûr, lorsqu'un enjeu est considéré comme important, certaines conditions doivent être présentes pour inciter les parties à privilégier une méthode. Advenant que l'employeur, par exemple, perçoit que l'autre partie n'adhère pas à sa vision sur un enjeu (que lui trouve important) et que de surcroît il sent qu'il détient le pouvoir nécessaire de faire fléchir la partie « adverse » alors il utilisera la coercition (associé à la méthode distributive). Par contre, si un enjeu est peu significatif pour l'employeur ( $H_{2h}$ ), par exemple , et qu'il attache en contrepartie une importance élevée à l'implication des employés alors la méthode utilisée sera intégrative. En d'autres termes, lorsque l'employeur cherche à améliorer la productivité, par exemple, par des moyens qui dépendent de l'apport volontaire des employés, alors il sera plus enclin à utiliser une stratégie de coopération (associée à la méthode intégrative).

À cet égard, Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, (1994, p. 53-54), explique comment les acteurs font leur choix. Selon leur théorie, les acteurs analysent (de façon plus ou moins structurée) leur propre capacité à atteindre leurs objectifs ou bien celle de l'autre partie à coopérer ou à résister à leurs objectifs.

*« We assume that negotiators will tend to adopt negotiating strategies and tactics that are better suited to the type of benefits on which they place higher priority (desirability). We assume that negotiators will also tend to select strategies and tactics that are more likely to succeed (feasibility). What then, are the factors that influence negotiators' assessment of desirability and feasibility? »*

Cela représente bien les difficultés inhérentes aux choix de stratégies qui se présentent aux parties comme le relatent si bien Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, (1994, p. 54) : « *Choosing between forcing and fostering is not always easy in the competitiveness era. A common pattern in this era is for management and labor to each place high priority on both types of*

*objectives — those with inherent conflict potential and those that can best be realized by voluntary cooperation. »*

Voyons notre hypothèse 3, elle fait référence à la **nature même de l'enjeu**. Comme la littérature le souligne (notamment Grant et Paquet, 2000, p. 60), même dans une négociation mixte (intégrative/distributive), les sujets qui ont une incidence monétaire sont, dans la plupart des cas, traités par la méthode distributive<sup>26</sup>. D'ailleurs, un sujet comme la santé et la sécurité (habituellement traitée avec la méthode intégrative) pourrait bien être traitée avec la méthode distributive si à l'intérieur de ce sujet il y a un aspect monétaire important d'impliqué. Lorsque l'employeur souhaite modifier des points sur lesquels les parties ont des intérêts divergents, comme les salaires, par exemple, il sera plus susceptible d'utiliser la contrainte que la coopération.

Considérant ce qui précède nous formulons notre hypothèse 3 comme suit :

**H<sub>3</sub> Plus la nature d'un sujet a une incidence économique plus la méthode de négociation sera distributive.**

Pour ce qui est de notre dernière hypothèse, elle fait référence à la formation et l'expérience des négociateurs à la NR. Comme nous font remarquer Bergeron et Bourque (2000, p. 94), les parties qui ont reçu une formation conjointe parviennent plus facilement à structurer leurs attitudes et leurs comportements de façon compatible avec les approches de résolution de problèmes. Donc, plus enclin à utiliser la méthode basée sur les intérêts. À ce, nous pouvons aisément déduire qu'à l'opposé, moins ils auront de la formation et de l'expérience, plus ils auront le réflexe de revenir à la méthode traditionnelle (distributive).

À cet égard, notre hypothèse 4 reflète ces considérations.

---

<sup>26</sup> Quoique l'étude faite par la Direction des innovations en milieu de travail (Maschino, Papierre et Boivin dans La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives, 2002, p. 16) nuance cette affirmation.

**H<sub>4</sub> Plus les négociateurs sont formés (à la NR) et plus ils ont de l'expérience (à la NR) plus ils utilisent la méthode intégrative (de façon dominante).**

Ces hypothèses ont été déduites de la compréhension des différentes revues de lectures ainsi que de l'exploration effectuée.

Mais à quoi servirait le modèle d'analyse s'il n'était pas soumis à l'épreuve des faits, confronté à des données observables. À cet effet, à la section suivante, nous brossons un tableau du plan d'observation que nous avons utilisé.

## CHAPITRE III

### 3. MÉTHODOLOGIE

#### *a) Structure de preuve*

L'un des moments cruciaux, s'il en est un, est bien celui des choix d'outils avec lesquels nous examinons le phénomène. En fait, bien qu'il existe plusieurs outils, le choix est tout de même limité puisque c'est la nature du problème qui impose la stratégie et détermine la technique à utiliser.

Dans cette perspective et afin de répondre à notre question de recherche et d'appliquer de façon adéquate notre modèle d'analyse, nous avons procédé à une étude de cas (unique) ce qui nous apparaissait la structure de preuve la mieux adaptée pour rendre à terme notre travail<sup>27</sup>. Lors de cette étude de cas nous avons procédé à des observations directes et indirectes (entrevues de la partie patronale et de la partie syndicale et questionnaire) en affinant ce processus avec de la documentation secondaire.

Pourquoi avons-nous procédé, en plus de l'observation directe, avec l'entrevue et les documents secondaires comme outils? Comme nous avons eu une organisation qui avait déjà commencé la négociation collective, il nous fallait procéder avec d'autres outils pour pallier au manque d'observation. Alors se pose la question pourquoi avons-nous choisi une organisation où les négociations étaient déjà entamées?

---

<sup>27</sup> Elle permet une étude plus approfondie du phénomène que l'on désire observer.

Partons du début, d'abord, nous avons trouvé une organisation qui avait accepté que l'on effectue notre recherche à même leur négociation. Toutefois, après plus de deux mois d'attente et à une semaine du début des négociations, l'organisation nous signalait son impossibilité de donner suite à notre recherche. Ensuite, quelques semaines plus tard, nous repérons une autre organisation qui était prête à accepter notre participation comme observateur. Malgré leur bonne intention, les négociations n'avaient toujours pas débuté après plus de huit mois de tergiversation. Finalement, nous avons donc dû procéder de façon plus tangible et décider d'embarquer dans une négociation déjà entamée, car il nous fallait (pour la réussite de notre projet) procéder le plus tôt possible. L'organisation (les parties patronales et syndicales) est l'Union des Producteurs Agricoles.

Pour conclure, nous pensons que l'étude d'un seul cas nous semble appropriée d'autant que nous nous basons sur le cadre théorique de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, (1994 – 1995) et que ces derniers ont fondé leur recherche sur des études de cas. Mais plus encore, comme le disent Mace et Pétry, (2000, p. 80) « *L'étude de cas unique sert à décrire en profondeur un phénomène de façon à vérifier la vraisemblance des explications théoriques de ce phénomène.* » En choisissant l'étude de cas unique nous avons pu confirmer l'à-propos de Mace et Pétry, (2000, p. 100) qui prétendent que : « *La stratégie de vérification par étude de cas nous donnera des éléments de preuve que la stratégie de vérification corrélationnelle est incapable de nous fournir.* » C'est ce que nous tenterons de vulgariser dans les pages qui suivent.

#### ***b) Niveau d'analyse***

Le niveau d'analyse de notre recherche est : une entreprise du secteur privé (associatif) qui utilise la méthode de négociation raisonnée lors de leur négociation collective. Le phénomène que nous désirons étudier étant le type de méthode de négociation collective utilisée par une entreprise

qui se sert de la NR et qu'une organisation privée nous apparaît moins difficile à observer (empiriquement) qu'une organisation publique.

### ***c) Unité d'analyse***

Quant à l'unité d'analyse, il s'agit d'observer une négociation (de l'entreprise privée) où l'on utilise la NR.

### ***d) Population***

Toutes les négociations raisonnées du secteur privé. Puisque cela était impossible d'étudier toutes les négociations nous avons dû arrêter notre choix sur une entreprise privée.

### ***e) Échantillon***

Étant donné qu'il s'agit d'une étude de cas unique, nous avons choisi d'observer une négociation à l'Union des producteurs agricoles (UPA). Comme expliqué précédemment, notre choix s'est arrêté sur une organisation qui nous permettait de procéder le plus rapidement à notre recherche. L'UPA nous a permis d'atteindre cet objectif.

La négociation s'est effectuée entre un syndicat (Syndicat des employés (es) de la confédération de l'UPA-CSN et le représentant des 14 employeurs :

D'une part :

- Confédération de l'UPA
- Fédération des producteurs de porcs du Québec
- Fédération des producteurs de bovins du Québec
- Fédération des producteurs de pommes du Québec
- Fédération des producteurs de pommes de terre du Québec
- Fédération québécoise des producteurs de fruits et légumes de transformation
- Fédération des producteurs d'acéricoles du Québec

- Corporation de développement international de l'UPA
- Conseil pour le développement de l'agriculture du Québec
- Fédération de la relève agricole du Québec
- Conjointement : Fédération des producteurs de pommes du Québec  
Fédération des producteurs de pommes de terre du Québec  
Fédération québécoise des producteurs de fruits et légumes de transformation
- Fédération des agricultrices du Québec
- Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole
- Fédération des producteurs maraîchers du Québec

D'autre part :

- Le syndicat des employés (es) de la Confédération de l'UPA-CSN

### ***f) Méthodes de collecte des données***

Nous avons préconisé essentiellement trois méthodes de cueillette d'informations, lesquelles nous ont permis de mieux saisir le phénomène que l'on désirait élucider. Dans un premier temps, nous porterons un regard sur l'observation directe. Dans un deuxième temps, nous aborderons l'entrevue (qui inclut un questionnaire) et finalement nous commenterons la documentation secondaire.

Voyons la première des méthodes de cueillette d'information retenue.

#### **1. Observation directe**

Il s'agit d'une grille d'observation maintes fois utilisée<sup>28</sup> pour des observations du même type que celles que nous avons effectuées. Ces grilles se retrouvent en annexe. En fait, il s'agit de cinq grilles.

---

<sup>28</sup> Conçue par ma collègue Solange Bédard et utilisée entre autres, chez Hydro Québec, Théâtre du nouveau monde et la Ville de Montréal.



La première grille représente les tactiques de négociation, soit distributive, soit intégrative selon Katz et Kochan (2000). Cette dernière fut très importante non seulement lors des observations mais aussi pendant les entrevues tout comme dans la documentation secondaire. La panoplie de caractéristiques propres aux deux méthodes de négociation se retrouvait dans des catégories tels enjeux, position, information, communication et style de négociation : donc tout le spectre des éléments nécessaires à une bonne évaluation. Cette grille nous a permis de catégoriser le type de méthode de négociation que les parties utilisaient, entre autres, pour notre hypothèse H<sub>1</sub>. En réalité, c'est en ciblant les tactiques que nous sommes parvenus à vérifier, de façon plus optimale, à l'intérieur de quel mode de négociation les parties oeuvraient.

La deuxième grille est celle de Fisher et Ury (1982) où l'on retrouve les quatre éléments de leur théorie présentée précédemment dans la section de littérature. Tout comme dans la précédente grille, nous nous sommes servis de cette dernière lors des observations, des entrevues ainsi que lors de lecture de la documentation secondaire.

La troisième grille porte sur la structuration des attitudes de Walton et McKersie (1965) et elle permet de cibler les comportements des intervenants lors des négociations et elle fut fort pratique lors des entrevues. En fait, cette dernière nous a permis de comprendre les attitudes des négociateurs et de mieux cibler dans quel style de négociation les parties oeuvraient. Elle fut pour nous une valeur ajoutée, nous permettant de renforcer notre preuve quant aux différents modes de négociations dont se sont servies les parties.

En effet, cette grille nous a permis de cibler adéquatement où se situait la confiance des parties (l'une envers l'autre). Cette dernière fut un élément fort important qui venait ajouter un

élément bonifiant dans notre évaluation du type de négociation que les parties utilisaient. Combinée aux grilles d'attitudes (qui elles évaluaient les comportements des parties), nous avons un instrument très performant nous permettant de vérifier, entre autres, notre hypothèse  $H_9$ . Cette dernière stipule que lorsque les parties sont engagées dans une négociation raisonnée alors cette négociation sera à dominante intégrative.

La quatrième grille porte sur les tactiques de communication selon Grant et nous a permis de qualifier le type de communication utilisée par les parties. Cette grille a été composée à partir des recherches de Lewicki et Litterer (1985) sur la communication dont nous avons énuméré les principes dans la section *revue de littérature*.

Quant à la dernière, celle de Walton et McKersie concernant les négociations intra-organisationnelles, elle nous a permis de cibler le dilemme du négociateur.

Dans les faits, chacune de ces grilles a été utilisée soit lors des observations directes soit lors des observations indirectes (entrevues, questionnaire et documentations secondaires).

## 2. Entrevues

Des entrevues semi-dirigées (à l'aide d'une grille comprenant les mêmes paramètres que celles des observations) ont été réalisées afin de pallier au manque d'observation de certaines séances. Plus précisément, ces entrevues ont été effectuées avec un représentant de la partie syndicale et la même procédure prévalut avec la partie patronale. Cette méthode fut pour nous cruciale, car elle nous permet de mieux comprendre le déroulement des séances que nous n'avions pu observer. À l'intérieur de l'entrevue, chaque interviewé devait répondre, entre autres, à une

série de questions (questionnaire) concernant particulièrement la structuration des attitudes de Walton et McKersie, (1965).

Par la suite, nous avons transcrit le « verbatim » des entrevues puis classé, selon notre expérience et inspiré par la littérature, les données en fonction des modèles de Walton et McKersie, (1965) structuration d'attitudes (versus notre questionnaire). Puis, nous avons suivi la même procédure pour celui de Grant sur les tactiques de la communication en négociation collective, et sur le style de négociation de Fisher et Ury et finalement avec les indicateurs (22, voir la grille no 1, annexe 1) les plus connus des éléments des deux méthodes de négociation : grille définit par Katz et Kochan, (1992).

Voyons de façon brève comment cet outil nous a aidés à percevoir certains éléments parfois intangibles (intention, motivation, etc.) et que nous n'aurions probablement pas pu déceler autrement.

C'est lors des entrevues que nous avons su que les parties s'étaient entendues pour traiter deux sujets prioritairement en négociation raisonnée (élément qu'il nous aurait été difficile de connaître autrement) dont voici le « verbatim ».

#### Employeur

*« Bon moi premièrement, j'avais déjà convenu avec le syndicat, pis pour rassurer mon équipe, que je choisirais quels sujets qu'on allait traiter en négociation raisonnée. Pis mon intention à moi. Écouter on va l'essayé un pis deux moi je veux « canner » avec le syndicat quels sont les sujets que je veux discuter avec eux. Pourquoi, parce que je sens qu'il y a des sujets plus faciles que d'autres pis il me semble qu'il y a des sujets où on peut justement faire évoluer notre pensée c'est ces sujets-là. Les 2 que j'avais déjà retenus étaient : Le temps supplémentaire et les mouvements de main-d'œuvre. »*

*« Donc, on s'est entendus pour traiter ces deux sujets là, le syndicat était d'accord et on s'était dit par la suite on verra les sujets si ça va très bien on poursuivra en raisonnée finalement »*

Autre aspect important que l'observation ne nous aurait sans doute pas permise :

*À la question : Est-ce que vous fonctionniez avec des caucus à l'intérieur des différentes séances de négociation? ... « OUI parce que c'est une règle du jeu qu'on s'était dite, on a le droit de faire des caucus. »*

Cet élément (les caucus) représente une dimension caractéristique associée à la méthode traditionnelle. Il nous fallait donc savoir que les parties s'étaient donné des règles permettant l'utilisation de caucus à l'intérieur d'un mode de négociation intégratif. Sans cette information, nous aurions pu être induits en erreur dans l'interprétation de l'utilisation de caucus.

C'est également lors de l'entrevue que la partie syndicale nous a informé que la demande de faire une négociation raisonnée venait d'elle :

*« Vous vous étiez entendus au préalable pour faire la négociation du type NBI<sup>29</sup> [...] c'est notre conseillère syndicale qui au courant de l'automne dernier, elle a avancé l'idée que l'on procède de cette façon là. Alors ça l'a été soumis à l'employeur qui a accepté de tenter l'expérience. »*

Abordons maintenant une autre dimension de notre cueillette de données.

### 3. Analyse de la documentation secondaire

Par ailleurs, nous avons dû faire l'analyse de la documentation secondaire (telle la convention collective et autres documents que les parties s'échangèrent durant la période de négociation de même que les notes [partielles] privées d'une partie). Cette collecte de données nous a permis, avec la précédente, de répondre à nos interrogations concernant les séances non observées. En fait, au dire même des personnes interviewées les documents échangés révélaient non seulement les sujets discutés mais l'ambiance de la séance. Selon elles, elles ont porté une attention toute spéciale aux

---

<sup>29</sup> Négociation basée sur les intérêts (NBI)

documents qu'elles s'échangeaient afin de transmettre de façon claire, directe et fidèle les propos tenus lors de ces séances. Ces documents nous ont permis de cibler les sujets traités lors de chaque séance, de voir les difficultés rencontrées par les parties.

Nous avons, également, procédé en utilisant les grilles afin de classer les informations complémentaires aux entrevues.

Chacune des grilles (précédemment citées) soit lors d'observation soit avec les autres outils, nous a permis de vérifier certains aspects pouvant élucider notre variable dépendante (démontrant que la négociation se déroule soit en mode distributif soit en mode intégratif). Toutefois, c'est l'addition de chacune d'elle qui, en nous dotant d'une vision plus globale, nous a permis de décortiquer avec quelle méthode les parties négociaient.

Nous croyons qu'avec ces différentes grilles nous avons couvert un ensemble suffisamment large et que nos indicateurs ont été non seulement bien ciblés mais qu'ils sont de bons outils représentatifs de ce qui se fait à l'intérieur du champ de la recherche en RI.

Ces instruments de mesure doivent servir à bien évaluer ce dont l'on cherche à estimer et à cet effet, nous devons être en mesure de rendre aussi valide que possible notre travail. Pour y parvenir nous avons l'obligation de répondre à trois types de validité; c'est ce que nous soumettons à la section suivante.

### *g) Validité de la recherche*

#### 1. Validité interne

Bien que cette procédure (entrevue et document en début de négociation et observation pour la fin) ne soit pas idéale —nous en convenons—, nous ne sommes pas moins convaincus que les règles de l'art ont été respectées. Premièrement, la grille d'observation utilisée a été testée à la Ville de Montréal, chez Hydro-Québec et au Théâtre du nouveau monde (TNM). Qui plus est, elle est basée sur des théories classiques de chercheurs bien connus du milieu des relations industrielles tels Walton et McKersie (1965), Grant (1994), Fisher et Ury (1982) ainsi que Katz et Kochan (1992). Deuxièmement, bien que nous n'ayons pas observé toutes les séances nous nous sommes servis des mêmes grilles comme référence (pour les séances que nous avons manquées) pour nous permettre de régulariser les observations (directes et indirectes). En fait, nous croyons que, lors des entrevues, nous avons été en mesure de relever les mêmes éléments que ceux observés précédemment lors de l'utilisation de ces mêmes grilles d'observations. Nous rappelons aux lecteurs que ces entrevues étaient semi-dirigées.

D'autant plus, que nous n'avons pas éprouvé de difficulté majeure durant les entrevues qui pourraient nous permettre de penser le contraire. Notre connaissance des règles et procédures d'entrevues nous a été utile. Qui plus est, l'entrevue semi-dirigée est l'outil le plus utilisé en recherche sociale<sup>30</sup>, c'est donc un moyen qui a fait ses preuves.

Finalement, comme les observations et les entrevues nous ont aiguillée sur les différents paramètres à observer et que nous avons eu la chance d'avoir tous les documents échangés durant la négociation et que ces derniers étaient très explicites autant sur les sujets que sur les attitudes

---

30 Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt 1995

que sous-tends les pourparlers, nous croyons fermement que nous avons rencontré les standards usuels utilisés pour une recherche en relations industrielles.

## 2. Validité externe

Quant à la validité externe, sachant que l'étude de cas ne favorise pas les généralisations, il nous faut reconnaître que certaines caractéristiques tels la formation et l'expérience des négociateurs ainsi que les différents enjeux peuvent avoir eu un effet qui ne soit pas transférable à une autre organisation. Une partie de notre modèle d'analyse pourra éventuellement, après avoir été testé à nouveau dans d'autres recherches sur la négociation collective, permettre une certaine généralisation analytique.

En réalité, malgré son faible potentiel de généralisation, nous avons choisi une étude de cas afin d'analyser en profondeur un phénomène et non pour sa caractéristique de propagation.

Toutefois, si nous voulons interpréter les données recueillies, nous avons besoin d'instruments capables de bien les analyser. Entrons maintenant dans l'univers de l'analyse des données.

### *h) Analyse des données*

Afin de nous permettre de vérifier nos hypothèses ainsi que pour répondre à notre question de recherche, nos résultats sont extraits des grilles d'observation, de la grille d'entrevue, du questionnaire lors de l'entrevue et de la documentation secondaire. Prenons chacun des outils individuellement.

La grille d'observation qui contenait en fait 5 grilles énumérées précédemment a été compilée à l'aide du logiciel Excel (chiffrier). Les données extraites de ce dernier ont été traduites en graphiques pour une meilleure visualisation et compréhension. En ce qui a trait à la grille d'entrevue les réponses obtenues ont été transcrites à l'aide du logiciel Word et catégorisées puis compilées avec Excel. Quant au questionnaire (grille d'entrevue), il fut également compilé avec ce dernier. Finalement, la documentation a servi de guide et également certaines données ont été compilées toujours avec le même logiciel. En résumé, chaque outil a servi pour alimenter la base de données du chiffrier Excel et à en extraire des données qui ordonnancées par catégories et amalgamées en unité de réponse autour d'un thème, impartissent un ensemble de significations d'où émanent des pistes d'interprétation forte intéressantes.

Entrons maintenant dans la phase fondamentale de notre recherche : les résultats.



## CHAPITRE IV

### 4. RÉSULTATS

Voyons d'abord une courte présentation des parties en cause en commençant par la partie patronale suivie par la partie syndicale. Ensuite, nous proposons de présenter le cas sous forme de court résumé. Par la suite, nous reverrons succinctement notre modèle d'analyse et nous élaborerons nos résultats à travers ses variables. Nous enchaînerons avec la vérification de nos hypothèses. Nous terminerons en vous présentant un résumé de nos résultats.

#### *a) Présentation de la partie patronale*

(Tirée du site internet officiel de l'UPA) Au Québec, les premiers mouvements d'agriculteurs trouvent leurs origines aussi loin qu'en 1789, année où furent créées les sociétés d'agriculture. Toutefois, il faudra attendre la décennie de 1860 pour qu'apparaissent les premiers cercles agricoles réunissant les agriculteurs localement, c'est-à-dire en fonction de leur appartenance paroissiale. Quelques années plus tard, ces cercles se regroupent à l'échelle provinciale, l'Union agricole nationale est alors constituée.

Récupérée par l'église puis par l'État ce n'est qu'à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, au Québec, que ces mouvements prennent de l'ampleur. En 1908, une loi encadre la création des sociétés coopératives agricoles. Ce n'est qu'en 1924 que l'ancêtre, l'Union catholique des cultivateurs, de l'union des producteurs agricoles (UPA) voit le jour.

L'UPA des années 70 et 80 sera de tous les combats : zonage agricole et système de taxation, développement régional, consolidation des plans conjoints, rémunération en fonction des coûts

réels de production, assurance-stabilisation des revenus, reconnaissance du rôle de la femme en agriculture, négociation de la zone de libre-échange canado-américaine, etc.

Sa principale mission est de promouvoir, défendre et développer les intérêts professionnels, économiques, sociaux et moraux des productrices et des producteurs agricoles du Québec, sans distinction de race, de nationalité, de sexe, de langue et de croyance.

Subséquent sa contribution n'est pas négligeable au Québec. En fait, en 2001, la province comptait quelque 44 000 producteurs et productrices agricoles œuvrant au sein d'environ 32 000 entreprises agricoles. Avec des ventes de 5,7 milliards de dollars et plus de 59 800 personnes à leur emploi, l'agriculture est la plus importante activité du secteur primaire au Québec, tant du point de vue économique que de l'emploi. Et ce, sans inclure le secteur de la transformation des aliments ainsi que les secteurs du commerce de gros et de détail qui eux comptent plusieurs dizaines de milliers d'emplois. Au total, donc, le secteur agroalimentaire (incluant le tabac) au Québec, c'est quelque 422 674 emplois ou 12 % de l'emploi total et une contribution d'environ 8 % au produit intérieur brut (PIB) de l'économie québécoise.

#### ***b) Présentation de la partie syndicale***

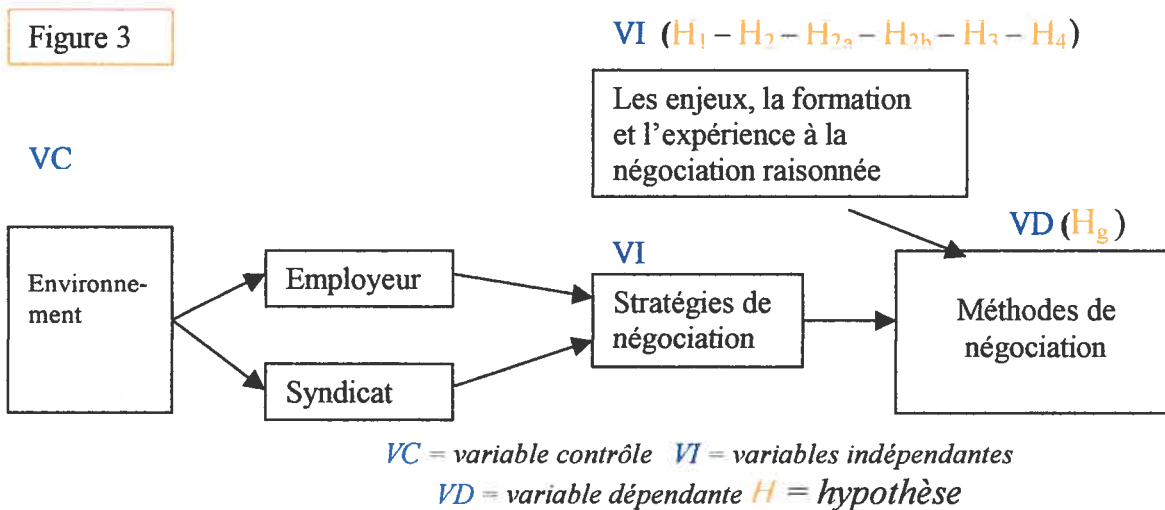
(Tirée d'un document remis par le syndicat) Le premier mai 1984, le Syndicat des Employés(es) de la Confédération de l'Union des Producteurs Agricoles (SECUPA) était officiellement accrédité par le ministère du Travail du Québec. Composé à l'époque de 90 membres, il ne cessa de progresser (aujourd'hui son nombre est évalué à 270 membres) et de défendre leurs intérêts.

Leur première négociation de convention collective comportait certains des mêmes enjeux que ceux de la présente négociation tels les vacances, les congés sociaux, les assurances collectives, etc. Par la suite, leurs combats ne furent pas de tout repos, mais convaincu qu'il était de son devoir de poursuivre les visés de leurs membres le SECUPA défendit avec acharnement et conviction leurs protégés.

### c) Résumé de l'analyse du cas

Revoyons notre modèle d'analyse afin d'avoir une vue d'ensemble.

#### Modèle d'analyse



#### 1). Variable contrôle : L'environnement

En ce qui a trait au marché du produit, il semble que l'épisode de la « vache folle » combinée avec les problèmes laitiers et porcins aient contribué à mettre de la pression sur le manque à gagner des agriculteurs et éleveurs. Ces derniers traduisent leur mécontentement vers les représentants

patronaux afin que la nouvelle convention collective reflète davantage leurs moyens financiers ainsi que leurs préoccupations.

Quant au marché du travail, il n'est pas venu, à notre connaissance, jouer un rôle marquant ou influencer les négociations si ce n'est que l'industrie traverse, comme précédemment énoncé, des turbulences.

Cependant, le politique et par contrecoup le légal a imposé une pression supplémentaire aux parties. En fait, le gouvernement du Québec a introduit de nouvelles dispositions en regard du *Code du travail* plus précisément concernant l'article 45. Précisons que ce simple changement nous a apporté beaucoup de difficultés dans notre prospection de terrain de recherche, car plusieurs syndicats ont décidé de durcir les négociations alors que nous ciblions une négociation de type collaboration. En réalité, les changements apportés en regard de cet article ont instauré une dynamique plus dure et amené les parties (en général) vers une plus grande confrontation. Ce problème fut certes un point très important lors de la négociation et vecteur de tension.

Même si le cadre général (l'environnement), à l'intérieur duquel prennent place les négociations échappe dans une large mesure, à l'emprise des négociateurs selon Bourque Thuderoz, (2002, p. 60) ces derniers doivent tout de même composer avec cette réalité.

En ce qui a trait aux autres facteurs (la technologie, le social, etc.), ils ne semblent pas avoir contribué à influencer d'une manière significative la négociation. Toutefois la prochaine variable joue un rôle plus probant.

## 2). Variables indépendantes : Stratégie, enjeux, formation et expérience

### 2.1 Stratégies de négociation

Rappelons au lecteur la définition de la stratégie que nous avons retenue : la **stratégie** est, dans la négociation, la manière dont le négociateur envisage la négociation dans son ensemble (Dupont, 1994, p. 70).

Examinons quelle fut la stratégie de l'employeur. Ce dernier cibra deux sujets (le temps supplémentaire et le mouvement de la main-d'œuvre) qui devaient être négociés avec la NR. Ces sujets ont fait l'objet de négociation avant même la négociation : les deux parties se sont entendues pour débiter avec ces sujets. Ce constat, nous fait découvrir que la partie patronale avait déjà sa propre stratégie (stratégie de contrainte pour certains enjeux et stratégie de coopération pour des enjeux intégratifs). Toutefois, comme nous le verrons plus loin, l'employeur ne s'en n'est pas tenu uniquement à ce mode de négociation (intégrative) pour ces sujets.

Dans les faits, l'employeur adapta sa méthode de négociation (au milieu du parcours) lorsqu'il s'aperçut qu'il commençait à perdre du terrain (avec le mode de négociation intégratif) en regard à ses objectifs. L'employeur désirait apporter des changements au niveau du *temps supplémentaire* et du *mouvement de la main-d'œuvre*. Pour ce faire, il essaya de forcer le syndicat à adhérer à sa vision en versant de la méthode de NR à la méthode traditionnelle, désirant aller chercher de meilleurs gains. Malheureusement (pour lui) le syndicat<sup>31</sup> a résisté<sup>32</sup> et il a dû revenir à de meilleurs sentiments afin de préserver la relation cordiale entre les parties, mais ce dernier termina tout de même avec un dernier sprint en mode traditionnel. Bref, l'employeur qui désirait

---

<sup>31</sup> Qui désirait négocier en mode intégratif

<sup>32</sup> Donc ce transfert (de la NR à la NT) n'était pas « faisable » par la partie patronale

traiter certains sujets en mode intégratif et d'autres en mode distributif a dû ajuster sa méthode de négociation car elle dépend, également, des choix de l'autre partie.

Quant à la stratégie du syndicat, elle était orientée de façon à ce que toute la négociation se déroule (autant que faire ce peut) avec la méthode de NR. C'est le syndicat qui a demandé à la partie patronale de négocier avec cette méthode. La partie syndicale s'en est tenu à sa stratégie du début et malgré les pressions de la partie patronale, elle réussit à négocier en mode intégratif dans une large mesure.

## 2.2 Enjeux

Nous avons traité les enjeux selon trois volets : l'importance des enjeux, la nature des enjeux et le nombre des enjeux.

### 2.2. 1 L'importance des enjeux

**L'importance des enjeux** signifie que les parties accordent une valeur prioritaire à ces enjeux. Nous avons pu constater, à travers nos observations, que certains enjeux ont modulé le mode de négociation utilisé. Pour la partie patronale, les enjeux importants étaient le *temps supplémentaire* et le *mouvement de la main-d'œuvre* (qui comprend la protection de l'emploi). Et ces derniers ont articulé la façon dont l'employeur a négocié. Nous verrons plus en profondeur, dans la section hypothèse, comment l'importance d'un enjeu a contribué à orienter la méthode de négociation.

Pour la partie syndicale, les enjeux importants étaient, entre autres, les *représentants publicitaires*, les *groupes compatibles* et la *sous-traitance*. Tout comme l'employeur, ces derniers ont influencé le choix du mode de négociation.

### 2.2.2 La nature des enjeux

Quant à la **nature des enjeux**, elle représente, par exemple, un enjeu économique (le salaire, vacances et la sous-traitance) qui pourrait influencer sur le choix de la méthode de négociation sans être pour autant un enjeu d'une importance cruciale. En réalité, quoique le salaire, par exemple, est un enjeu sérieux il ne représentait pas, lors de cette négociation, nécessairement l'enjeu le plus important pour l'employeur. Pour lui, le temps supplémentaire représentait un enjeu tout aussi important, car c'est une dépense beaucoup trop imprévisible, et il y avait des débordement à ce niveau, selon lui.

### 2.2.3 Le nombre d'enjeux

Concernant le **nombre d'enjeux**, élément qui peut façonner la négociation, il fut peu élevé pour la partie patronale et se résume aux éléments énumérés précédemment.

Par contre, la partie syndicale quant à elle avait plusieurs enjeux tels les *représentants publicitaires, les groupes compatibles, la sous-traitance, les salaires, les vacances, les mouvements de la main-d'œuvre, les assurances, la conciliation travail-famille, le harcèlement psychologique, l'activité syndicale, l'horaire de travail, etc.*

## 2.3 formation et expérience

### 2.3.1 La formation

À la demande des deux parties une formation leur fut donnée juste avant le début de la négociation, par deux formateurs du Ministère du Travail. Il s'agissait d'une formation de deux jours où les participants ont vu les concepts théoriques et participés à des jeux de rôles, simulations et résolutions de problèmes. Par la suite, un des formateurs accompagna les parties pour quelques séances de négociation afin de servir de guider aux parties concernant le respect des principes de la NR.

### 2.3.2 L'expérience des négociateurs

Le négociateur de la partie patronale (mais pas le comité de négociation) connaissait bien la méthode de NR et avait à son actif plusieurs négociations. Alors que, pour la partie syndicale, il s'agissait d'une nouvelle aventure (pour la présidente du syndicat).

#### 3) *Variable dépendante : Méthode de négociation*

Élément crucial de notre recherche, la variable dépendante représente ce que nous désirions observer à travers l'influence des autres variables. À cet égard, nous sommes parvenus à vérifier quels types de négociation les acteurs ont utilisés (dominante intégrative), et ce en vérifiant entre autres l'hypothèses Hg<sup>33</sup>.

D'une part, la méthode de négociation a été influencée par la stratégie des acteurs (comme mentionné dans la partie variable indépendante) : elle a fait l'objet de négociations entre les parties avant la négociation. L'un désirait négocier avec la NR (syndicat) et l'autre souhaitait utiliser cette méthode que pour deux sujets seulement. Ce qui mit de la pression afin que certains sujets soient traités soit en mode distributif soit en mode intégratif.

D'autre part, ce sont les éléments de la variable indépendante qui sont venus orienter les parties vers une méthode ou l'autre. En outre, les enjeux de l'un et de l'autre ont contribué à guider les parties vers une méthode qui leur semblait la plus prometteuse (pour la partie syndicale : négocier le plus possible en NR et pour la partie patronale : deux sujets négociés en NR et le reste en NT).

Dans les pages qui suivent, nous effectuons la vérification de nos hypothèses.

---

<sup>33</sup> Hypothèse générale (voir page 43 ou 69)



## 4.1 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

Cette section approfondit les différents types de méthode. D'abord, nous aborderons les données recueillies, lors de nos observations directes et indirectes (au tableau VIII ). Ce tableau regroupe trois différents types de données : l'utilisation des tactiques traditionnelles, l'utilisation des tactiques intégratives de même que les méthodes utilisées, le tout selon les sujets. Puis, afin de décortiquer avec plus de rigueur, nous verrons (sous forme de graphique [no1], mais avec les mêmes données) l'évolution de ces tactiques employées par les parties (en fonction des sujets). Pour conclure, nous verrons comment l'évolution de la méthode de négociation, dans le temps, (toujours issu des mêmes données, graphique [no 2]) s'est opérée.

### *a) Méthodes de négociation $H_g$*

Débutons avec notre hypothèse générale :  $H_g$

**$H_g \Rightarrow$  Une négociation raisonnée est généralement une négociation à dominante intégrative.**

Le tableau no VIII nous donne l'éventail des méthodes utilisées (distributives /intégratives) durant les différentes séances de négociation. Les deux colonnes des éléments (tactiques) de nature distributives ou intégratives nous donnent les résultats des observations directes et indirectes recueillies lors de notre recherche.

Nous pouvons constater le type des éléments (tactiques) de nature soit traditionnelles soit de nature intégratives utilisées par les parties en regard à des sujets donnés. Il apparaît clairement que les tactiques de nature intégrative (65) sont plus nombreuses que les tactiques traditionnelles (57), mais ce n'est pas très significatif.

---

<sup>34</sup> Énoncée par plusieurs auteurs (voir revue de littérature)

C'est à travers cette compilation de tactiques que nous avons classé le type de méthode. Nous avons catégorisé ces types de méthode avec l'apport des grilles. Puis nous avons distinguées les méthodes et leur avons attribué une saveur à chacune d'entre elles. Nous avons constitué 5 catégories de négociation : D pour distributive; DD pour dominante distributive; SD pour sans dominante; DI pour dominante intégrative et finalement I pour intégrative.

Plus spécifiquement, afin de classer chaque résultat dans une catégorie, nous avons procédé en utilisant une échelle de classification. Lorsque le nombre de tactiques (associés à une méthode de négociation) le plus grand représente 3 fois et plus la valeur des tactiques utilisées lors d'une séance, nous avons classé cette valeur dans la catégorie soit intégrative « pure » soit distributive « pure » (selon que le nombre de tactiques les plus utilisées étaient intégratives ou distributives [I/D]).

Lorsque le plus grand nombre de tactiques utilisés représentaient entre .5 et 2.9 fois de plus que la valeur la plus basse, nous avons catégorisé cette valeur dans une dominante (DI/DD). Quand le nombre de tactiques utilisées était le même pour les deux types de méthodes, nous l'avons placé dans la catégorie sans dominante (SD). Toutefois, lorsque nous avons établi que la négociation était soit à dominante intégrative soit à dominante distributive, nous avons procédé en additionnant le nombre de séances intégratives et à dominante intégrative (la séance sans dominante n'a pas été inclut dans le compte) soient 8 séances par rapport à 5 séances à dominante distributive ou distributive. Le résultat est .60, ce qui la classe dans une dominante intégrative.

**Tableau VIII Évolution des tactiques et méthodes de négociation**

Évolution des tactiques et méthodes de négociation				
Séances de négociation	Sujets négociés (principaux sujets)	Tactiques traditionnelles	Tactiques intégratives	Méthodes de négociation
12 mars	Règles de fonctionnement	1	5 <sup>(4)</sup>	I
22 mars	Retour sur le fonctionnement, temps supplémentaire	4	7 <sup>(.75)</sup>	DI
8 avril	Points techniques	6 <sup>(1)</sup>	3	DD
22 avril	Temps supplémentaire	1	8 <sup>(7)</sup>	I
3 mai	Mouvements de main-d'œuvre, activité syndicale	3	5 <sup>(.67)</sup>	DI
10 mai	Protection d'emploi*, groupes compatibles	2	6 <sup>(2)</sup>	DI
25 mai	Même sujets que les précédents	2	5 <sup>(1.5)</sup>	DI
3 juin	Retour sur les sujets, protection d'emploi	4 <sup>(1)</sup>	2	DD
7 juin	Activité syndicale, congés sociaux, lettres d'ententes	3 <sup>(3)</sup>	0	D
14 juin	Groupes compatibles, représentants publicitaires, régime de protection d'emploi, temps supplémentaire	5	5	SD
12 août	Retour sur les sujets, sous-traitance, assurance,	4	7 <sup>(.75)</sup>	DI
16 sept.	Temps supplémentaire, assurance, sous-traitance, groupes compatibles	5	8 <sup>(.60)</sup>	DI
17 sept.	Retour sur les sujets, salaire	8 <sup>(3)</sup>	2	D
20 sept.	Retour sur les sujets, salaire	9 <sup>(3.5)</sup>	2	D
Total		57	65	DI

- Le régime de protection de l'emploi est une sous classe des mouvements de main-d'œuvre.
- Les chiffres entre parenthèses représentent la notation (voir tableau ci-dessous).

Méthodes de négociation	Notation
D = distributive	3 fois et +
DD = dominante distributive	+ de .5 à 2.9 fois
SD = sans dominante	égale
DI = dominante intégrative	+ de .5 à 2.9 fois
I = intégrative	3 fois et +

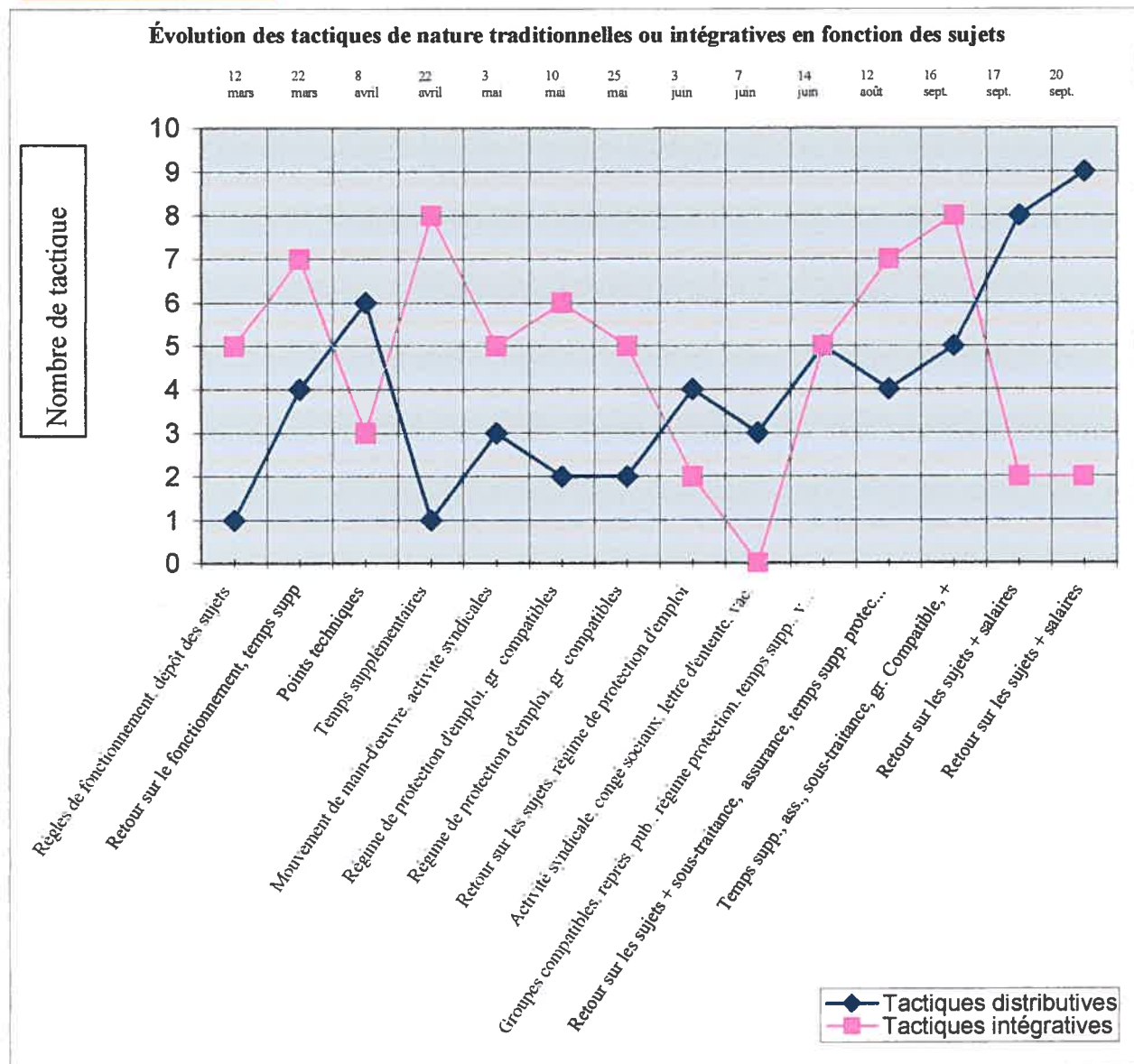
Nous constatons, par exemple, que les deux sujets que la partie patronale considérait important pour elle ne se sont pas déroulés en totalité sous le mode intégratif comme envisagé au départ par les parties. Nous y reviendrons.

Regardons plus en profondeur l'évolution des tactiques de nature soit traditionnelle soit de nature intégrative (versus les sujets).

### 1. Tactiques de nature traditionnelles ou intégratives

Le graphique (1) ci-dessous nous dévoile l'évolution des éléments de nature traditionnelle ou intégrative (associées aux différents sujets). L'on est à même d'observer la variation de ces deux

Graphique 1



modes. Les parties ont modulé leurs méthodes au gré des sujets, des enjeux, des tensions, etc. Dans la réalité, la négociation si elle met en jeu les stratégies des deux camps, n'avance que par des opérations tactiques (éléments de nature traditionnelle ou intégrative) visant à orienter la négociation vers leurs objectifs respectifs. En fait, le graphique no 1 nous montre que les éléments de nature intégrative furent plus utilisées que celles rattachées à la méthode de négociation traditionnelle.

À cet effet, les tactiques auxquelles nous nous référons (graphique 1) sont issues du modèle de Katz et Kochan (2000) (annexe 1). À travers ce schème, nous sommes parvenus à associer les différentes tactiques aux différents sujets traités<sup>35</sup>. Il en ressort, par exemple, que plus un sujet a une incidence monétaire (phase finale) plus les tactiques utilisées sont de mode distributif (voir la section traitant des sujets à incidences économiques plus loin, page 90...).

Mais plus encore c'est la mouvance vers des éléments de nature plus coercitif (fin mai début juin), alors que les négociations achoppent concernant le sujet de la *protection des emplois* (sous-sujet du mouvement de la main-d'œuvre), qui dissocie véritablement les deux modes de négociation. C'est ce sujet qui, selon les parties, a fait basculer les parties de la méthode de négociation intégrative à la méthode de négociation traditionnelle.

Toutefois, selon nos observations (représentées dans le graphique no 1 ) le sujet *protection des emplois* est tout de même revenu en mode intégratif (le 14 juin et 12 août) ce qui confirme la stratégie des parties de traiter ce sujet avec ce mode. En résumé, tandis que la négociation

---

<sup>35</sup> Bien que les parties aient préalablement négocié la méthode à utiliser pour certains sujets, nous avons observé des disparités entre ce qu'ils avaient préconisé et ce qui s'est produit sur le terrain.

traversait une phase traditionnelle ce sujet a été quelque peu mis de côté pour mieux rappliquer lorsque le mode de négociation approprié (intégratif, comme les parties le désiraient) referait surface tel que les parties l'avaient préalablement établi.

Par la suite, les parties, à l'instar de la littérature, ont replongé dans un mode distributif lorsque les salaires (phase finale) ont été abordés.

Examinons (sous forme de graphique [no 2]) l'évolution de la méthode de négociation que les parties ont utilisé lors de la négociation.

Graphique 2



Nous pouvons constater que les parties ont cheminé à travers le processus de négociation en adaptant la méthode de négociation en fonction de leurs besoins. Ce graphique révèle certaines variations dans la méthode utilisée par exemple la négociation était tantôt à dominante intégrative comme la première séance, mais, glisse sous une autre forme au gré des sujets (les parties s'étaient entendues pour traiter certains sujets avec la méthode intégrative).

Ce graphique a été construit avec les mêmes données que le précédent, c'est-à-dire que ce sont les tactiques (leurs nombres et leur nature) qui ont été comptabilisées puis classées à l'intérieur d'une des catégories mentionnées précédemment.

Afin que le lecteur puisse suivre notre approche, nous réitérons un fait essentiel concernant la stratégie, soit que les parties ont décidé, avant la négociation, que certains sujets seraient traités avec la négociation raisonnée et d'autres avec la méthode traditionnelle. Partant de cet accord, nous sommes en mesure de constater qu'ils avaient eux-mêmes préconisé l'utilisation des deux méthodes de négociation. Il nous restait plus qu'à établir la proportion de chacune d'elle.

En fait, le syndicat voulait négocier avec la méthode de NR (il en a fait la demande) pour tous les sujets (sauf peut-être ceux à incidence monétaire) alors que la partie patronale désirait entreprendre les négociations avec cette méthode que pour deux sujets et se réservait le droit de changer de méthode pour les autres sujets. Revoyons ce qu'elle a dit à ce sujet lors de l'entrevue :

Employeur

*« Donc, on s'est entendus pour traiter ces deux sujets là, le syndicat était d'accord et on s'était dit par la suite on verra les sujets si ça va très bien on poursuivra en raisonnée finalement ».*

Dans le but de renforcer nos arguments, nous avons utilisé une autre grille soit celle du regroupement proposé par Walton et McKersie (1965) : la structuration des attitudes. Nous sommes d'avis à l'instar de plusieurs auteurs que les attitudes ont une influence sur le déroulement des négociations.

---

<sup>36</sup> Négociation de 2004

<sup>37</sup> Hypothèse générale

Nous présenterons dans un premier temps, à l'intérieur de la structuration des attitudes : la confiance. Alors que dans un deuxième temps, nous mettrons de l'avant les attitudes émotionnelles (attitudes émotionnelles envers autrui ainsi que l'orientation émotionnelle, attitude envers autrui au niveau de l'action). Finalement, nous verrons la proportion des méthodes utilisées.

## 2. Structuration des attitudes

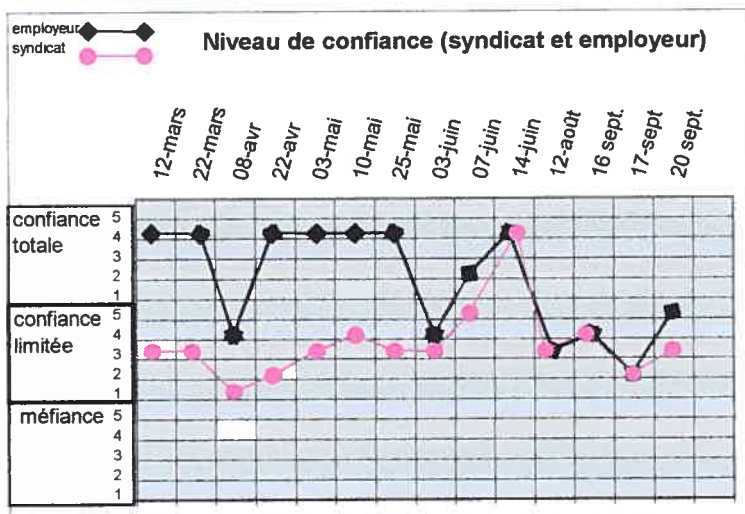
### 2.1 La confiance

Comme le montre le graphique 3, la confiance entre les parties a fluctué selon la situation. En fait, il nous montre que la confiance de l'employeur fléchissait le 3 juin lors de la rupture de la négociation raisonnée. Ce qui corrobore leurs dires (25 mai) à l'effet qu'ils ne désiraient plus continuer avec l'usage de cette méthode, comme en font foi ces quelques mots recueillis lors de l'entrevue.

*« Nous autres on n'a plus le goût de continuer. »*

*« Parce que dans son groupe ils voulaient continuer, l'autre bord ils voulaient continuer en négociation raisonnée. »*

Graphique 3



Toutefois, la méfiance<sup>38</sup> n'est jamais apparue entre les parties et ce peu importe les phases traversées. Cet élément est fort important car il montre que les parties avaient une certaine confiance entre elles et cette caractéristique est associée au mode intégratif. Pour nous — à l'instar de

38 Dans notre questionnaire, emprunté au modèle de Walton et Mckersie, il y avait une section sur la méfiance, mais aucune des parties n'a répondu dans cette case.



plusieurs auteurs dont Reynald Bourque, (1998) — la confiance est une condition essentielle à la mise en oeuvre de la poursuite de la coopération patronale/syndicale. Quant à Walton et McKersie, ils considèrent que la confiance est une dimension essentielle de la structuration des attitudes.

Les négociations pour l'employeur se sont déroulées, au début — à tout le moins—, dans un niveau de confiance total alors que pour le syndicat ce niveau était plutôt limité. Fait assez inusité, alors que les parties entreprenaient une nouvelle phase plus « dure » de la négociation (début juin); la confiance s'est légèrement élevée entre les parties. Est-ce dû au retour vers une négociation plus coopérative? Nous considérons que c'est le cas : étant donné que le « forcing » de la partie patronale n'avait pas ébranlé le syndicat, ce dernier retrouve donc sa stratégie de départ.

Mais comment expliquer le retour de la confiance de l'employeur? Il tentait pourtant de forcer la partie syndicale à verser dans un autre mode de négociation. Il nous semble que l'employeur qui voulait sauvegarder les bonnes relations entre les parties désirait, encore, explorer certaines avenues en mode coopération. Ce phénomène conduisit les parties à renégocier avec la méthode intégrative. Ce qui tend à confirmer que la négociation s'est déroulée en mode intégratif dans une large mesure.

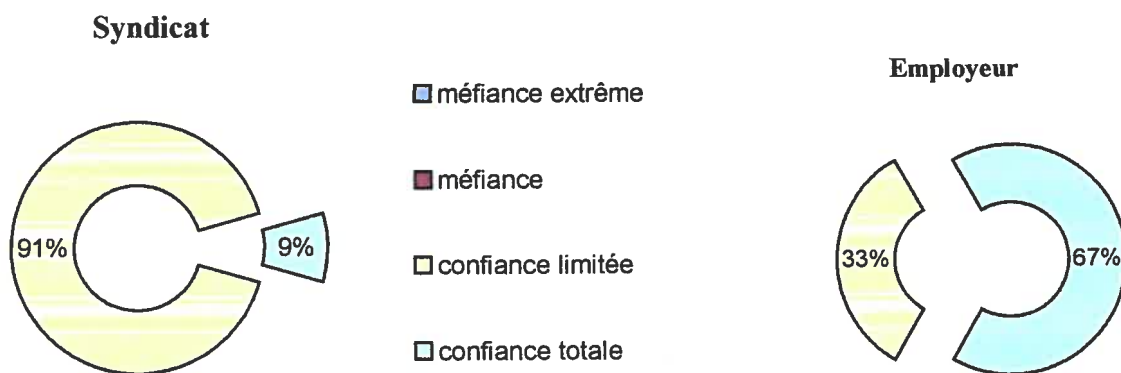
Après cette période de « forcing», il s'ensuit, entre les parties, une hausse de la confiance qui s'accélérait avec le retour enclenché d'une négociation plus intégrative, pour ensuite effectuer une redescente de plusieurs échelons (dans notre graphique) avant le dernier sprint.

Comme nous l'indique le graphique (no 3), le niveau de la confiance des parties n'est pas similaire, en fait nous pouvons voir sous forme de pourcentage (figure 4 et 5) où se situe ce niveau de confiance de la partie syndicale comme de la partie patronale sur l'ensemble de la négociation. Nous pouvons voir (figure no 4) que le syndicat avait une confiance limitée à 91 % du temps<sup>39</sup>, alors que l'employeur avait une confiance totale durant 67 % (figure no5) du temps de la négociation.

Figure 4

**Niveau de confiance  
sur toute la négociation**

Figure 5



Alors se pose la question : pourquoi la partie syndicale a une confiance limitée alors que c'est elle qui demanda à ce que les parties négocient avec la négociation raisonnée? Sans prétendre connaître la réponse, nous pensons qu'une partie de l'explication se trouve dans le passé des parties.

Quoique, la réponse se trouve peut-être simplement dans la demande de négocier en mode intégratif, c'est-à-dire que cette dernière repose sur une analyse (du syndicat) de gains plus

<sup>39</sup> De l'ensemble des séances lors de la négociation.

prometteurs avec cette méthode, mais la partie syndicale n'est qu'à ses premiers balbutiements avec ce type de négociation. Il ne faut pas oublier que la confiance n'est pas un trait simpliste associé à des circonstances particulières ou à une question de bonne volonté (Harrisson, 2003, p. 127), mais comprend un schème assez large de paramètres (le respect entre les parties, le niveau d'information, les relations interpersonnelles, etc<sup>40</sup>.) qui lui sont propres.

Comme le signale, Denis Harrisson (2003, p. 127), en regard à son étude : « les représentants syndicaux montrent davantage de signes d'affaiblissement de la confiance ». Et en attribue les raisons au type de changement en outre celui qui introduit de l'incertitude face d'une part à la *sécurité d'emploi* et d'autre part à des *concessions salariales*. Or, nous savons que ces sujets étaient forts importants par la partie syndicale. Bref, cette dernière constatation d'Harrisson semble bien s'appliquer à notre étude.

Un autre paramètre intéressant est celui des attitudes émotionnelles des parties que nous développerons dans la section suivante.

## 2.2 Attitudes émotionnelles

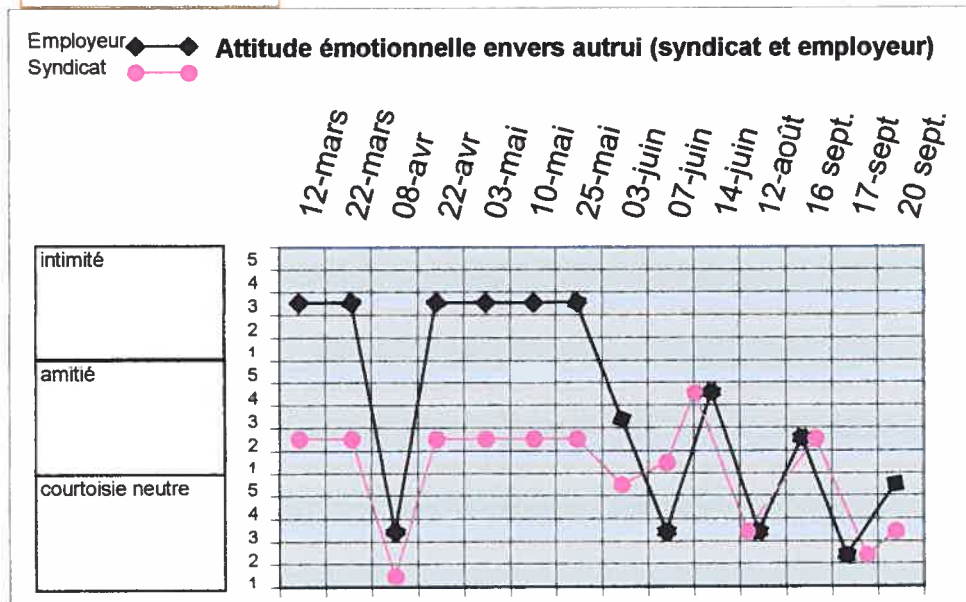
Les tableaux suivants, aussi issus de l'un des sous-systèmes de Walton et McKersie (1965) dont l'un porte sur les attitudes émotionnelles (graphique 4), suivent sensiblement la même évolution que celui du niveau de confiance (en avril et au début juin, il y a une descente de la confiance [graphique 3] et de l'attitude émotionnelle [graphique 4] ainsi que de l'orientation émotionnelle [graphique 5]) pour les 8 avril et 3 juin. Cette constance entre ces différents

---

<sup>40</sup> Nous nous sommes servis du modèle de Walton et McKersie (structuration des attitudes) concernant la confiance, nous n'avons pas vérifié les paramètres préconisés par Harrisson

éléments<sup>41</sup> tend à appuyer notre perception qu'il y a au niveau de la structuration des attitudes le même phénomène<sup>42</sup>.

Graphique 4



En fait, comme le montre ce graphique (no 4), il est manifeste que la variation fluctue sensiblement avec la même tendance que celle observée au niveau de la

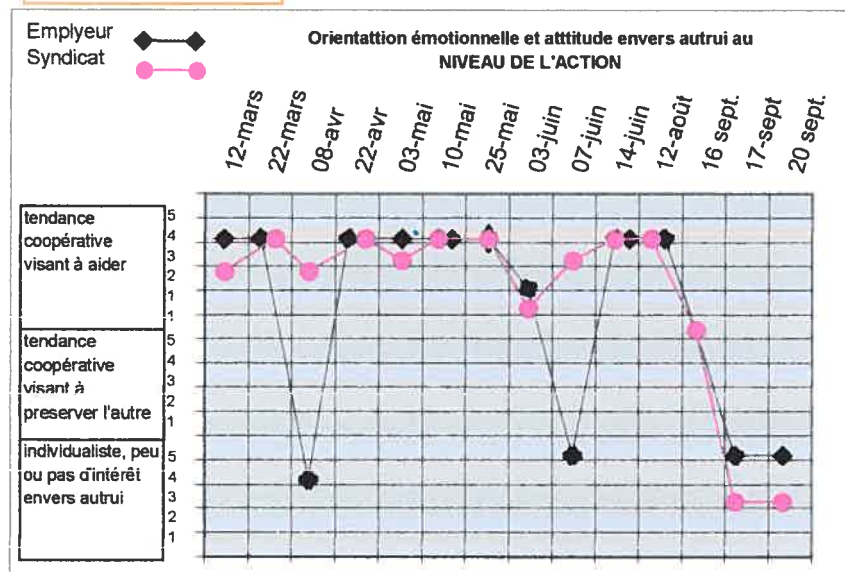
confiance (voir graphique no 3). C'est-à-dire que le début des négociations se trouve fortement dans la coopération (sauf la troisième séance où les parties avaient convenu de négocier en traditionnel) et cette tendance s'atténue plus la fin des négociations approche.

<sup>41</sup> Confiance, attitude émotionnelle et orientation émotionnelle

<sup>42</sup> C'est-à-dire que le 8 avril, au début juin et à la phase finale (2 dernières séances) les parties ont utilisé la méthode de NT, alors que pour les autres séances les parties se sont servis d'une méthode plus coopérative

Qui plus est, nous retrouvons le même phénomène concernant l'orientation émotionnelle et les attitudes envers autrui au niveau de l'action, cette fois que l'on peut voir au graphique (no 5). Nous pouvons aisément en déduire que les parties négociaient avec un niveau de coopération

Graphique 5



propre à la négociation raisonnée. En effet, le graphique no 5 nous montre que les parties s'en sont tenues à la collaboration visant à aider l'autre dans une large mesure. Alors que le graphique no 4, sur les attitudes émotionnelles

envers autrui, nous révèle que les parties oeuvraient à un niveau fort appréciable de familiarité.

En ce qui a trait aux attitudes de légitimité d'autrui (comprises dans le modèle de structuration des attitudes de Walton et McKersie), nous n'avons pas reproduit de graphique car il s'agit d'un élément où les parties ont répondu avec un « score » de 100 % que chacun reconnaissait la légitimité de l'autre et c'est ce que nous avons observé sur le terrain. Ce constat représente un élément de plus pour évaluer l'animosité — ou son absence — des parties l'une envers l'autre.

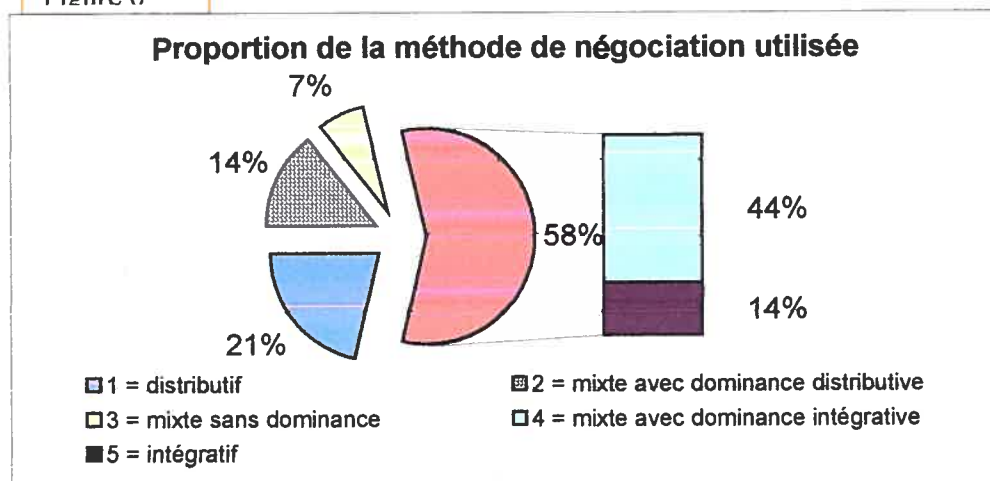
La combinaison des éléments l'un avec l'autre (niveau de confiance et attitudes) nous amène vers la piste d'une négociation plus intégrative même si les acteurs se sont engagés dans des phases tantôt de coopération tantôt de compétition.

Cette coopération se discerne très bien au niveau des attitudes aussi bien qu'au niveau de la confiance (voir graphique no 3, 4 et 5). Il y régnait une bonne confiance entre les parties et les attitudes qui accompagnent la bonne confiance se reflètent de façon fort perceptible. Le syndicat avait une attitude émotionnelle envers autrui moins ouverte que celle de son vis à vis. Par contre, son attitude dans l'action se révélait tout aussi coopératif que pouvait l'être celle de la partie patronale.

À notre avis, ces trois graphiques ( no 3, 4 et 5) nous révèlent toute l'atmosphère qui régnait lors de la négociation. Dans la réalité, à l'instar de la littérature, nous pensons que la confiance est une composante essentielle pour une bonne communication entre les parties et cet élément fait partie d'une prémisse d'une négociation intégrative. Quant à l'attitude des parties, les données recueillies (observations directes et indirectes) et exprimées dans les graphiques nous montrent bien que les parties se respectaient mutuellement et que les échanges se déroulaient de façon cordiale.

En fait, les observations directes et indirectes nous dirigent toutes dans cette direction. La

Figure 6



négociation  
 quoiqu'elle ait  
 pu varier en  
 terme de style  
 de négociation  
 est demeurée,  
 avec une forte  
 collaboration

entre les parties, un respect mutuel, une bonne communication, une confiance élevée, de bons échanges, intégrative pour la plus grande partie comme l'indique la figure no 6 (où l'origine des données est la même que pour celles des graphiques 1 et 2) ci-dessus avec 58 % d'utilisation de cette méthode. Quoique le pourcentage (58 %) ne paraisse pas très significatif il n'en demeure pas moins que la négociation s'est tout de même déroulée en majeure partie avec une dominante intégrative<sup>43</sup>. En fait, 44 % de la négociation s'est effectuée en mode dominante intégrative et 14 % en mode intégratif (pur) si l'on ajoute à cela les 7 % sans dominante, il ne reste que 35 % du temps négocié avec la méthode distributive.

Comme le disent Grant et Paquet (2000, p. 47), « le seul fait d'amorcer les négociations avec les problèmes de nature plus intégrative entraînera des attitudes de collaboration » et que par la suite les parties auront plus tendance à ajuster leurs comportements et à procéder avec les paramètres de ce style de négociation.

De plus, le fait d'avoir reçu une formation pour cette méthode juste avant le début de la négociation et qu'un facilitateur nous accompagne durant un certain temps, conditionne les attitudes, alimente les comportements et teinte le climat de la négociation<sup>44</sup>. À l'instar de Dupont, (1994, p. 72), nous pensons qu'une démarche volontariste (les parties étaient volontaires pour négocier avec le mode intégratif) sert de guide pour l'action et procure une force mobilisatrice. Dans cette perspective, la simultanéité ou bien la séquence des méthodes utilisées n'empêche aucunement la négociation d'être à la fois à dominante (intégrative ou distributive). C'est pourquoi,

---

<sup>43</sup> Nous avons comptabilisé le nombre de séances de chaque catégorie (I/D, DI/DD, SD) puis nous l'avons divisé par le nombre de séances (sauf la séance sans dominante qui n'a pas été prise en compte). Les données de chaque catégorie nous viennent de nos indicateurs.

<sup>44</sup> Les parties nous ont révélé qu'ils avaient conservé les principes appris lors de la formation conjointe tout au long de la négociation.

croyons-nous, que la négociation fut à dominante intégrative et de par ce fait elle **confirme notre hypothèse  $H_g$** .

<b><math>H_g</math></b>	<b>Une négociation raisonnée est généralement une négociation à dominante intégrative.</b>
-------------------------	--

**b) Enjeux  $H_1 - H_2 - H_{2a} - H_{2b} - H_3$**

La nature, l'importance et le nombre des enjeux sont venus moduler, influencer et conférer une couleur à la négociation. Premièrement, les enjeux ont été au cœur de la négociation et ont façonné cette dernière au gré des méthodes (ou tactiques) utilisées par les parties pour atteindre leurs objectifs. Voyons dans un premier temps le nombre.

**1. Le nombre des enjeux**

<b><math>H_1</math></b>	<b>Plus les enjeux sont nombreux plus les méthodes de négociation sont simultanées et moins ils sont nombreux plus les méthodes de négociation sont séquentielles.</b>
-------------------------	--

Nous sommes partis avec comme principe que s'il y avait un nombre élevé de sujets, les parties auraient choisi de négocier avec les deux types de méthodes et ce de façon simultanée. Or, le constat que nous devons faire est tout autre. En réalité, les parties ont plutôt utilisé une méthode à la suite de l'autre (donc séquentiellement, voir l'exemple à l'annexe 2). Le fait de choisir quels sujets devaient être traités en mode intégratif ou en mode traditionnel a contribué à ce phénomène.



Les parties ayant décidé à l'avance du mode de négociation, ils ont par le fait même teinté le déroulement de la négociation.

Ce constat nous oblige à repenser notre vision concernant le nombre d'enjeux. Même lorsque le nombre d'enjeux est élevé, les parties sont en mesure de s'aligner selon une méthode qui correspond davantage au sujet à traiter.

Cet aboutissement **infirme notre hypothèse no H<sub>1</sub>**.

<b>H<sub>1</sub></b>	<b>Plus les enjeux sont nombreux plus les méthodes de négociation sont simultanées et moins ils sont nombreux plus les méthodes de négociation sont séquentielles.</b>
----------------------	--

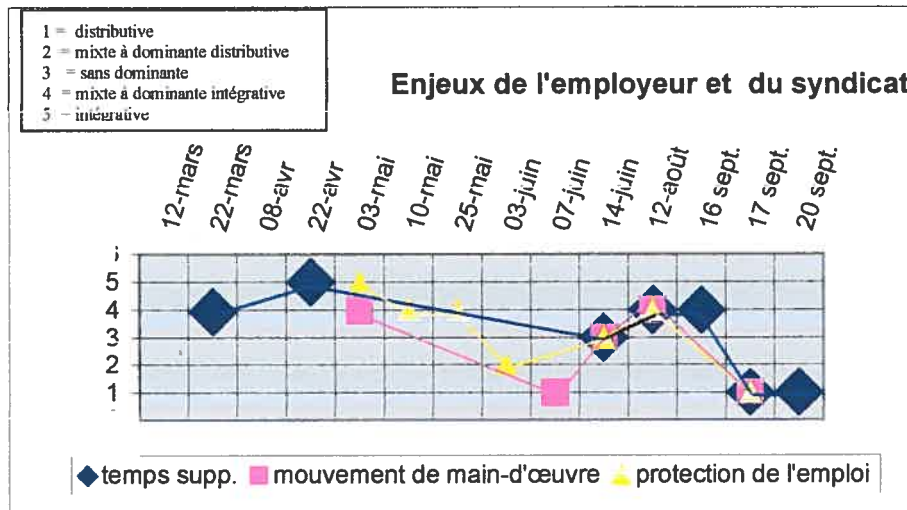
Considérons maintenant l'importance des enjeux.

## **2. L'importance des enjeux**

<b>H<sub>2</sub></b>	<b>Lorsque l'employeur considère un enjeu comme étant primordial pour lui et que le syndicat n'adhère pas à sa vision et qu'il possède le pouvoir nécessaire pour imposer sa façon de négocier alors la négociation sera à dominante distributive.</b>
----------------------	--

Les enjeux fondamentaux donnent à la négociation son véritable sens, souvent dissimulé, il est vrai, derrière les positions et les objectifs affichés. Certes, quelquefois les enjeux peuvent être connus des parties, mais dans la plupart des cas, ils sont rarement explicités clairement. L'une des difficultés est que l'enjeu est évolutif, parfois intangible mais aussi souvent relatif par rapport au temps et aux circonstances (Dupont, 1994, p. 33). Il s'agit d'une notion beaucoup plus complexe qu'il n'apparaît au premier abord.

Graphique 6



Le graphique 6 ci-contre nous montre (en partie) les enjeux de la partie patronale et syndicale. Il s'agit du *temps supplémentaire* et du *mouvement de la main-d'œuvre* (révélé lors de l'entrevue et

constaté dans la documentation) puis finalement une composante du *mouvement de la main-d'œuvre* mais qui représentait une particularité spécifique : la *protection de l'emploi*. Pour une meilleure compréhension, nous avons séparé d'autres aspects qui peuvent entrer dans les enjeux soit le *salaire*, les *vacances* et la *sous-traitance* que nous aborderons plus loin.

Nous pouvons distinguer (au graphique précédent) que ces sujets ont débuté dans une phase plus intégrative. Cette façon de procéder suit la logique exprimée et expérimentée par les chercheurs et théoriciens. En fait, l'employeur qui désirait (désirabilité) apporter des changements majeurs au niveau de ces éléments (temps supplémentaire, mouvement de la main-d'œuvre) força les négociations (fin mai début juin) afin de faire fléchir la partie syndicale. Cependant, lorsqu'il s'aperçut que cette opération nuisait à ses bonnes relations (et que la partie syndicale ne cédait pas, donc la faisabilité n'était pas là) avec la partie syndicale, il réajusta la méthode de négociation (14 juin). Par la suite, comme le temps manquait aux parties (car la présidente du syndicat partait pour 2 ans dans un autre pays vers le 24 septembre et qu'il y avait une assemblée générale le 22

septembre, alors il fallait accélérer le tempo) ils (l'employeur et le syndicat) ont bifurqué vers la coercition pour accélérer la négociation.

Résumons, vers la fin mai et le début de juin, les tactiques de l'employeur sont orientées vers la réalisation d'objectifs, elle se résume par une période de coercition sur la partie adverse pour l'amener vers la méthode de négociation où il sent qu'il obtiendra plus de gains. En d'autres termes, il tente (car il désire des changements) de faire basculer la méthode de négociation utilisée (intégrative) vers une autre méthode plus « drastique » (traditionnelle). Cependant, au travers des moyens utilisés une cohérence d'ensemble est recherchée : sauvegarder la relation entre les parties. Ce qui explique qu'après une incursion en mode distributif, alors qu'il voit la faisabilité de contraindre l'autre partie à ses visions anéanties, il oriente la négociation vers le retour à la méthode intégrative.

Les parties qui avaient préalablement défini les sujets à traiter en négociation raisonnée désiraient traiter le *régime de protection* (sous-sujet du mouvement de la main-d'œuvre) avec la même méthode, mais ont dû changer leur point de vu. En effet, c'est ce sujet, selon les parties, qui a fait basculer la négociation d'intégrative en distributive. Plusieurs constats reproduits par les graphiques (sur les attitudes, la confiance, les éléments de nature traditionnelle ou intégrative, etc.) nous révèlent un cheminement analogue quant au mouvement pris par les parties lors des changements de méthodes.

En conséquence, la partie patronale, concernant ses sujets, a dû adhérer à une certaine interdépendance entre les intérêts de l'un et ceux de l'autre : ce qui signifie la simultanéité et la compatibilité potentielle d'intérêts et d'objectifs communs et/ou propres. Elle a dû reconnaître que

la satisfaction de ses besoins passait par la satisfaction, du moins partielle, de l'autre partie, mais seulement après une tentative de « forcing ». Ce faisant, **notre hypothèse no H<sub>2</sub> n'a pu être vérifiée** car l'employeur n'avait pas le pouvoir d'imposer sa vision et la négociation fut à dominante intégrative.

<b>H<sub>2</sub></b>	<b>Lorsque l'employeur considère un enjeu comme étant primordial pour lui et que le syndicat n'adhère pas à sa vision et qu'il possède le pouvoir nécessaire pour imposer sa façon de négocier alors la négociation sera à dominante distributive.</b>
----------------------	--

Abordons une autre hypothèse en rapport avec les enjeux.

<b>H<sub>2a</sub></b>	<b>Lorsque l'employeur considère un enjeu comme étant important pour lui et que le syndicat n'adhère pas à sa vision et qu'il ne possède pas le pouvoir nécessaire pour imposer sa façon de négocier, alors la méthode sera à dominante intégrative.</b>
-----------------------	--

Il est très rare que les méthodes distributives et intégratives soient menées isolément l'une de l'autre. En fait, elles se produisent très souvent de façon séquentielle et même, parfois, simultanément, ce qui en complexifie leur utilisation et leur observation. Dans ce contexte, qu'est-ce qui amène les parties à choisir une méthode au détriment d'une autre? Plusieurs auteurs ont donné leur point de vue sur le sujet. Nous nous attarderons sur les plus connus et ceux qui font partie de notre cadre d'analyse : Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994, p. 53-54). Ces derniers émettent l'hypothèse que la faisabilité de même que la désirabilité du changement conditionnent les parties et orientent leurs choix.

*« We assume that negotiators will tend to adopt negotiating strategies and tactics that are better suited to the type of benefits on which they place higher priority (desirability). We assume that negotiators will also tend to select strategies and tactics that are more likely to succeed (feasibility). What then, are the factors that influence negotiators' assessment of desirability and feasibility? »*

Nous estimons que c'est ce qui s'est produit dans le cas qui nous occupe. Au risque de nous répéter, l'employeur désirait des changements au niveau du *temps supplémentaire*, par exemple, et préjugait faisable ce dernier (avec ou sans la collaboration du syndicat). C'est pourquoi il modifia le déroulement de la négociation en y introduisant des éléments de nature distributive (voir graphique no 1) croyant posséder le pouvoir de faire ce changement alors que le syndicat n'adhérait pas à sa vision. Comme le mentionne, Jean Boivin, (2000, p. 33) lorsqu'une négociation de contrainte est utilisée, l'exercice du pouvoir en est une composante importante. Cette fois, le pouvoir n'y était pas. Le syndicat résistait à ces pressions et la partie patronale réajustât sa conduite pour revenir avec la méthode intégrative.

Dans ce cas, où les forces sont contrebalancées, la stratégie de la partie patronale supputant qu'il fallait mieux garder le lien de confiance en son partenaire axait son orientation sur la recherche d'une solution basée sur la réciprocité et les contreparties. À cet égard, notre hypothèse no  $H_{2a}$ , empruntée à l'étude de cas de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) concernant la théorie des négociations stratégiques, s'est révélée adéquate.

Dans cette optique **notre hypothèse  $H_{2a}$  fut confirmée.**

$H_{2a}$	<b>Lorsque l'employeur considère un enjeu comme étant important pour lui et que le syndicat n'adhère pas à sa vision et qu'il ne possède pas le pouvoir nécessaire pour imposer sa façon de négocier, alors la méthode sera à dominante intégrative.</b>
----------	--

Mais qu'advient-il lorsque l'employeur attache moins d'importance à un enjeu, mais plus à la coopération? L'hypothèse **H<sub>2b</sub>** tente de répondre à ce dilemme.

**H<sub>2b</sub>**      **Lorsque l'employeur considère un enjeu moins significatif et nécessaire et qu'il attache de l'importance à la coopération des employés, il utilisera la méthode intégrative.**

Lors de la négociation à l'UPA, l'employeur désirait, sur un sujet de moindre importance pour lui, entretenir de bonnes relations avec les employés comme ce fut le cas pour *les groupes compatibles*, il négocia cet enjeu qu'en mode intégratif (voir le graphique suivant no 7) comme le désirait la partie syndicale.

Dans les faits, l'employeur voyait certains sujets moins importants et attachait de l'importance à la coopération entre les parties et comme la partie syndicale montrait de l'intérêt à négocier avec la méthode intégrative; il opta pour ce mode. Et comme la négociation est à dominante intégrative nous sommes en mesure d'affirmer que **notre hypothèse **H<sub>2b</sub>** est confirmée.**

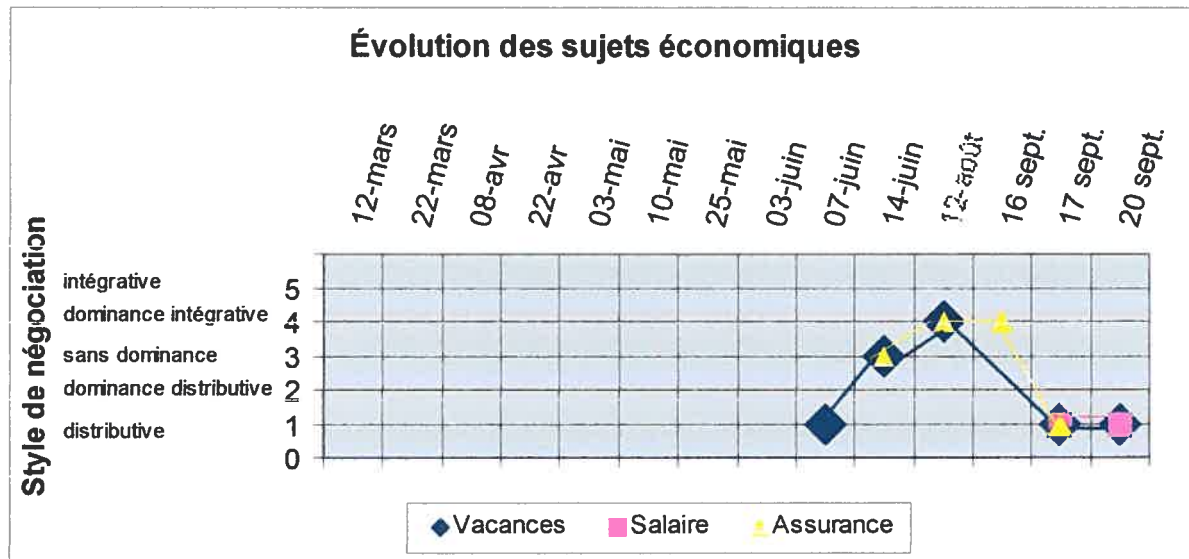
La section suivante porte un regard sur la nature des enjeux (notre hypothèse **H<sub>3</sub>**). Quelle influence a-t-elle sur la méthode de négociation?

### **3. La nature des enjeux**

**H<sub>3</sub>**      **Plus la nature d'un sujet a une incidence économique plus la méthode de négociation sera distributive.**

<sup>45</sup> Cela devrait être le cas étant donné qu'ils (syndicat et patron) ont choisi de négocier avec la méthode NR

Graphique 7



Le graphique no 7 révèle ce que la littérature répète depuis fort longtemps, soit que les sujets à saveur *économique* sont traités, dans la majeure partie des cas, à la fin de la négociation et avec la méthode distributive. Nous avons aligné notre hypothèse dans le sens de la littérature soit que ce type de sujet serait négocié à l'intérieur d'un mode plus distributif. Notons ici ce que la partie syndicale a dit en matière de sujets économiques.

#### Syndicat

*À la question suivante : Si je comprends bien tous les sujets qui avaient une incidence monétaire l'employeur voulait négocier un peu plus avec la négociation traditionnelle? « Oui, nous autre aussi. »*

Il s'agissait sans contredit d'un enjeu substantiel pour les deux parties. Conformément à la littérature, chaque partie désirait traiter les enjeux monétaires avec la méthode traditionnelle. Certes, ils ont passé par une phase intégrative souhaitant traiter les autres sujets (temps supplémentaire, le mouvement de la main-d'œuvre, la protection d'emploi, les représentants publicitaires, les groupes compatibles, etc.) avec ce mode. Dans les faits, les sujets d'ordre

46 Nous définissons le pouvoir comme étant l'habileté d'un négociateur à faire en sorte que la partie adverse concède là où elle préfère ne pas faire de concession

monétaire ne furent que partiellement abordés dans la phase intégrative. Ce n'est que lors du dernier sprint que les parties ont durci leurs positions et basculé en mode traditionnel.

En d'autres termes, vers la fin du parcours, les parties ont fait un détour en mode intégratif que pour mieux rappliquer avec des moyens distributifs. À l'intérieur de la phase intégrative, ils ont préparé le terrain, c'est-à-dire testé la partie adverse, jonglé avec les concepts, usé de tactiques diverses, manipulé les réflexions pour parvenir avec assez d'énergie, de conviction au stade crucial du dernier sprint. Les observations nous ont permis de constater (lors de cette dernière étape) que de chaque côté de la table de négociation, les négociateurs durcissaient leurs positions et exhibaient plus de signes conformes à la méthode traditionnelle.

De ce constat, nous pouvons affirmer que la première partie de **notre hypothèse no H<sub>3</sub>** est fondée.

<b>H<sub>3</sub></b>	<b>Plus la nature d'un sujet a une incidence économique plus la méthode de négociation sera distributive.</b>
----------------------	---

Entrons dans un autre univers : celui de la formation et l'expérience **H<sub>4</sub>**.

***c) Formation et expérience H<sub>4</sub>***

<b>H<sub>4</sub></b>	<b>Plus les négociateurs sont formés et plus ils ont de l'expérience (à la NR) plus ils utilisent la méthode intégrative (de façon dominante).</b>
----------------------	--



## 1. La formation

La formation des parties à la méthode de négociation raisonnée est perçue par plusieurs observateurs comme un des éléments les plus importants pour assurer le succès de son utilisation (Grant et Paquet, 2000, p. 58). Elle a eu lieu juste avant la négociation. Deux jours où les parties ont eu à assimiler les différents paramètres, concepts et conditionner leur schème mental en pratiquant les jeux de rôles ou simulation, résolution de problèmes, etc. De plus, un des formateurs du Ministère du Travail a poursuivi avec les parties comme facilitateur, les accompagnant jusqu'à la rupture de ce mode de négociation (3 juin).

Mais cette formation des négociateurs a-t-elle eu une incidence sur le déroulement de la négociation? Tout nous porte à croire qu'il en fut ainsi. Nous pensons que la formation qu'a reçue les parties avant le début<sup>47</sup> de la négociation a contribué à cristalliser les esprits dans une tendance plus qu'une autre. C'est pourquoi, croyons-nous, que les parties ont négocié dans la majeure partie avec la méthode de négociation raisonnée.

En fait, même s'il y a eu des variations de méthodes comme le montre le graphique no 2 (page 75), l'ensemble de la négociation s'est déroulé sous l'égide de la négociation raisonnée. Dans ce contexte, la formation reçue antérieurement a teinté chaque séance de négociation, même celles plus distributives. À l'intérieur de ces séances de négociation les parties, selon leurs dires, ont toujours gardé les principes appris lors de la formation. Donc, même une courte formation juste avant la négociation contribue à façonner l'orientation de cette dernière. De plus, l'employeur nous

---

<sup>47</sup> Donc peu de temps s'est écoulé : ce qui a permis aux « formés » de mettre en pratique des notions qu'ils venaient tout juste de s'approprier (d'apprendre)

a signalé, lors de l'entrevue, qu'il négociait toujours de cette façon, car il avait déjà reçu une formation (à la NBI) il y a plusieurs années.

À ce titre, nous faisons le même constat que font Bergeron et Bourque (2000, p. 92) c'est-à-dire que nous présumons qu'il y avait un certain niveau de coopération entre les parties car la formation s'est donnée à leurs demandes. Ce qui ajoute du crédit à la coopération observée durant la négociation.

Qui plus est, le formateur est resté —pour veiller au grain— comme facilitateur jusqu'à l'achoppement de ce mode de négociation. Mais qu'en est-il de l'expérience?

## **2. L'expérience**

L'expérience est une composante forte intéressante, elle guide le négociateur dans les dédales de tactiques, techniques ou stratégies. Il semble que ce fut une condition qui ait fortement contribué au déroulement de la négociation. L'employeur (voire le principal porte-parole) possédait plusieurs négociations à son actif (en NR) alors que la partie syndicale peu (surtout avec la négociation raisonnée). Cet élément a joué dans une certaine mesure c'est-à-dire que l'employeur semblait manier les principes de l'une ou l'autre des méthodes de négociation avec plus d'aisance que la partie syndicale. Cette dernière, nous a semblé être à la remorque des décisions prises par l'employeur. Un exemple rendra plus vivant ce mécanisme. Quoique ce soit le syndicat qui ait fait la demande de négocier avec la négociation raisonnée, c'est l'employeur qui a persuadé l'autre partie que certains sujets devraient être traités avec cette méthode et les autres seraient traités avec la méthode traditionnelle. Revoyons ce qu'il disait lors de l'entrevue :

*« Bon moi premièrement, j'avais déjà convenu avec le syndicat [...] que je choisirais quels sujets qu'on allait traiter en négociation raisonnée. Pis mon intention à moi [...] Écoutez on va l'essayer un pis deux, moi je veux « canné » avec le syndicat quels sont les sujets que je veux discuter avec eux. Pourquoi, parce que je sens qu'il y a des sujets plus faciles que d'autres [...] Les deux que j'avais déjà retenus étaient : Le temps supplémentaire et les mouvements de main-d'œuvre. »*

*« Donc, on s'est entendus pour traiter ces deux sujets là, le syndicat était d'accord et on s'était dit par la suite on verra les sujets si ça va très bien on poursuivra en raisonnée finalement. »*

La documentation secondaire ainsi que les entrevues nous ont révélé que c'est également l'employeur qui ne désirait plus continuer avec la méthode intégrative. Et à la séance du 3 juin, il commençait à durcir sa position. À ce moment, le syndicat répondit avec la même manœuvre : le durcissement d'une partie amène souvent l'autre partie à réagir de la même manière. Toutefois, comme ce dernier résistait aux pressions, le négociateur de la partie patronale a dû revenir avec une méthode plus douce.

L'expérience du négociateur patronal lui a permis de jongler avec les principes contradictoires des deux méthodes. Dans les faits, il a manoeuvré afin de combler les lacunes<sup>48</sup> d'une méthode de négociation avec les avantages de l'autre<sup>49</sup> et de ce fait rejoint ce qu'ont relevé Walton, Cutcher-Gershenfeld et Mc Kersie (1994, p. 50) lorsqu'ils disent :

*« The predicted importance of the sharp contrast between the two negotiating strategies and their implementing processes becomes apparent when a negotiator pursues both forcing and fostering either in sequence or in combinaison at the same time — and most change efforts involve some mixture of forcing and fostering. »*

En réalité, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, il est très difficile pour un négociateur de résoudre ce dilemme qu'est l'utilisation de éléments de nature coercitive par

<sup>48</sup> Avec la NR, par exemple, les négociations sont en principe plus longues, laborieuses (car les parties cherchent plus le consensus, élaborent des solutions de rechange, mettent en place des critères objectifs, etc.).

<sup>49</sup> Avec la NT, Chaque partie ne se préoccupe pas trop de l'autre partie, car il est un adversaire (et non un partenaire), ils n'ont pas à être transparent, à divulguer leurs informations, etc.

exemple durant une phase intégrative (où inversement) au risque de diminuer la confiance de l'autre partie. Dans ce contexte, comme le dit Deschêne (2002, p. 127) les négociateurs éprouvent certaines difficultés à gérer le doute qu'engendre le passage d'habitudes d'affrontement à une approche de coopération. En fait, la réussite consiste à savoir bien piloter sa négociation entre ces deux pôles extrêmes du conflit et de la coopération (Dupont, 1994, p. 48). Le négociateur patronal a tenté d'obtenir des gains par la négociation raisonnée toutefois, comme les résultats escomptés ne suivaient pas, il a converti sa méthode de négociation et versé dans un style plus traditionnel afin de mettre plus de pression sur la partie syndicale.

Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994, p. 60), attirent notre attention sur les quelques dilemmes qu'ils ont répertoriés sur le sujet :

*« Mixed strategies/tactical dilemmas proposition : When negotiation attempt to employ a combination of forcing and fostering in the same time period or in close sequence, they will encounter dilemmas regarding each of the subprocesses—for example, whether or not to share information in bargaining, promote antagonism toward the other party, and help build internal consensus in the other party. »*

En résumé, comme les parties avaient reçu une formation (récente) et qu'ils possédaient de l'expérience (les deux parties en négociation traditionnelle et la partie patronale en NR) cela a fourni une impulsion canalisatrice et propulsé les parties vers une négociation où la collaboration fut fort appréciable et observable. Comme nous l'avons démontré lors de notre hypothèse  $H_8$  les parties ont employé la méthode de NR de façon prédominante. **L'hypothèse no  $H_4$  est confirmée.**

$H_4$	<b>Plus les négociateurs sont formés et plus ils ont de l'expérience (à la NR) plus ils utilisent la méthode intégrative (de façon dominante).</b>
-------	--

À la section suivante vous trouverez un résumé de nos hypothèses, suivi d'un schéma.

#### **d) Résumé des résultats**

Comme nous l'avons illustré tout au long de nos résultats la négociation s'est déroulée avec une primauté intégrative ainsi notre hypothèse  $H_g$  a été **confirmée** :

$H_g$  **Une négociation raisonnée est généralement une négociation à dominante intégrative.**

Quant à notre hypothèse ( $H_1$ ) elle **n'est pas corroborée** : il y a eu certes plusieurs enjeux, mais comme la stratégie des parties était en partie décidée à l'avance (négociation des sujets qui seraient traités soit en NR soit en NT) alors la négociation de façon séquentielle des méthodes a été observée. Tandis que nous prévoyions que cela se traduirait par une simultanéité des méthodes :

$H_1$  **Plus les enjeux sont nombreux plus les méthodes de négociation sont simultanées et moins ils sont nombreux plus les méthodes de négociation sont séquentielles.**

Concernant notre hypothèse ( $H_2$ ) nous **n'avons pas pu la vérifier sur le terrain**. Pour ce faire, il aurait fallu que l'employeur ait le pouvoir d'imposer sa façon de négocier pour en estimer les effets, ce qui n'a pas été le cas :

$H_2$  **Lorsque l'employeur considère un enjeu comme étant primordial pour lui et que le syndicat n'adhère pas à sa vision et qu'il possède le pouvoir nécessaire pour imposer sa façon de négocier alors la négociation sera à dominante distributive.**

En ce qui a trait à notre hypothèse ( $H_{2a}$ ) elle est **confirmée**. Comme nous le disions pour l'hypothèse précédente l'employeur n'a pas eu le pouvoir d'imposer sa façon de négocier et la négociation s'est produite en mode intégratif ce qui confère à notre hypothèse toute sa force :

$H_{2a}$  **Lorsque l'employeur considère un enjeu comme étant primordial pour lui et que le syndicat n'adhère pas à sa vision et qu'il ne possède pas le pouvoir nécessaire pour imposer sa façon de négocier alors la négociation sera à dominante intégrative.**

En regard à l'hypothèse suivante, nous pouvons affirmer que non seulement la négociation fut à dominante intégrative mais que l'employeur attachait également de l'importance à la coopération et ce phénomène se traduisait lors d'enjeux moins significatifs (groupes compatibles, par exemple). Ce qui rend notre hypothèse (H<sub>2b</sub>) **fondée** :

**H<sub>2b</sub> Lorsque l'employeur considère un enjeu moins significative et nécessaire et qu'il attache de l'importance à la coopération des employés, il utilisera la méthode intégrative.**

L'analyse des résultats concernant l'hypothèse suivante (H<sub>3</sub>) révèle que lorsqu'un sujet économique a été traité lors de cette négociation de convention collective il s'est fait en mode distributif. Donc, notre hypothèse s'en trouve **corroborée**.

**H<sub>3</sub> Plus la nature d'un sujet a une incidence économique plus la méthode de négociation sera distributive.**

Finalement, pour notre hypothèse (H<sub>4</sub>), il appert que la formation et l'expérience des négociateurs aient contribué fortement à l'utilisation de la NR, elle fut donc **confirmée**. Nous en voulons pour preuve que la négociation s'est déroulée de façon séquentielle et non de façon simultanée :

**H<sub>4</sub> Plus les négociateurs sont formés et plus ils ont de l'expérience (à la NR) plus ils utilisent la méthode intégrative (de façon dominante).**

La figure suivante (7) nous montre sous forme de schéma les différentes hypothèses et leur corrélation.

---

51 cela devrait être le cas étant donné qu'ils (syndicat et patron) ont choisi de négocier avec la méthode NR

Figure 7

Hypothèses :  
confirmée ou infirmée

Simultanées

La dominante de la négociation

+ Le nombre des enjeux est élevé

$H_2 = N$

± L'importance des enjeux

$H_{2a} H_{2b} = C$

DISTRIBUTIVE

INTÉGRATIVE

± La nature des enjeux (ex. : à incidence monétaire)

+ Formation et expérience à la NR

C = Confirmée  
I = Infirmée  
N = Non vérifiée

Séquentiel

***e) Réponses à nos questions de recherche***

Nos résultats nous permettent de répondre à nos questions de recherche, à savoir quelle est la combinaison des méthodes utilisées ainsi que quelles variables expliquent cette combinaison.

La négociation a été séquentielle à dominante intégrative.

Les sujets à incidence monétaire ont été négociés en mode distributif. Pendant la négociation, l'employeur aurait voulu que celle-ci prenne une tournure plus distributive, mais il n'avait pas le pouvoir de négociation nécessaire pour y parvenir. La formation et l'expérience à la négociation raisonnée des négociateurs ont favorisé l'utilisation de la négociation intégrative.



## CHAPITRE V

### 5. DISCUSSION

La discussion des paramètres de notre étude est articulée autour de plusieurs volets. D'abord, nous revoyons, de façon succincte, les constats de notre recherche. Puis, nous discuterons de la pertinence d'utiliser une étude de cas. Par la suite, nous aborderons les limites de notre recherche en terme de modèle théorique, variables, analyse des données, etc. Nous poursuivrons en examinant la négociation raisonnée sous les angles de ces bienfaits comme de ces carences. Pour finalement s'interroger sur l'expression même de « négociation raisonnée ».

#### *a) Les constats*

Comme le relatent plusieurs auteurs (Walton et McKersie, Dupont, Cutcher-Gershenfeld, Fisher et Ury et bien d'autres), nous avons observé, lors de notre recherche, que les parties ont varié le style de méthode de négociation tantôt de mode plus intégratif tantôt de mode plus distributif.

Et à l'intérieur de la négociation, nous avons pris acte d'un phénomène que les parties elles-mêmes n'ont sans doute pas réalisées. Les parties ont consciemment choisi de verser de la négociation raisonnée à la méthode traditionnelle et ce après le 3 juin. Toutefois, dans les faits nous avons observé que les parties sont revenues avec le type de méthode plus coopératif, alors qu'eux pensaient toujours utiliser le mode classique. À notre avis, comme nous le signalions dans les sections formation et expérience et conformément à la structuration des attitudes de Walton et McKersie (1965), ces facteurs sont venus moduler le comportement des négociateurs et les ont

amenés à reproduire les agissements appris dans leur formation et renforcé par le suivi de l'accompagnateur<sup>52</sup> dans la première moitié de la négociation.

Joël Cutcher-Gershenfeld (1996, p. 39) disait que tout système de négociation poursuivait essentiellement deux objectifs : la création de la richesse et la répartition de celle-ci. Puis qu'afin de faire aboutir le premier, les parties doivent exploiter au maximum les prédispositions innovatrices que leur confèrent leurs intérêts communs. Les deux sujets que l'employeur a demandés à être traité en négociation raisonnée (temps supplémentaire et mouvement de la main-d'œuvre : ses enjeux) ont été acceptés par la partie syndicale (car il s'agissait pour elle aussi d'enjeux importants) ce qui constitue une belle démonstration que les parties ont convergé dans la même direction.

Pour ce qui est du second, le défi est de parvenir d'une façon pragmatique et positive vers leurs points d'intérêts divergents. Nous sommes d'avis que c'est ce qui s'est passé à l'UPA. Les parties ont délibérément choisi la coopération en matière d'intérêts convergents et afin de maximiser leurs gains mutuels, ils ont employé une méthode plus antagoniste pour répartir la richesse (les sujets à incidence monétaire ayant été traités avec le mode distributif).

Mais la négociation « mixte » répond-elle de façon congruente aux cibles des parties? Nous pensons qu'elle constitue un mode d'échange valable pour répondre à leurs objectifs, puisqu'elle s'adresse aux deux pôles de ce même axe c'est-à-dire qu'en pratique elles ne peuvent être dissociées (méthodes). Il y a une tension centrale, inévitable entre les actions coopératives pour créer en commun de la valeur et les actions conflictuelles pour obtenir un avantage individuel

---

<sup>52</sup> N'oublions pas qu'il a agit comme « guide ou facilitateur » en faisant respecter les principes d'une NR.

(Dupont, 1994, p. 48). Cette observation de Dupont tend à renforcer le postulat que la négociation intégrative ou distributive à l'état pur est une vue de l'esprit. De par ce fait, il nous est plus aisé de prétendre que la négociation que nous avons observée avait toutes les caractéristiques d'une négociation mixte.

Ce pourrait-il que le fait que le syndicat ait demandé de négocier avec le mode intégratif ait contribué à ce que la négociation soit à dominante intégrative? En partie, croyons-nous. En fait, au risque de nous répéter, il y a eu une formation conjointe avant les négociations et un des formateurs accompagna les parties un certain temps, et le négociateur de la partie patronale possédait déjà de l'expérience avec cette méthode. Mais plus encore, il s'agissait de leur stratégie et ce qui a motivé leur choix, c'est la désirabilité du changements<sup>53</sup> et sa faisabilité que chaque partie désirait apporter à la convention collective. Ces deux caractéristiques ont entraîné la partie syndicale à forcer le jeu afin qu'il soit (ou reste) dans une perspective intégrative.

À notre avis, l'une des explications les plus probables se trouve vraisemblablement dans le fait que la partie patronale ne possédait pas le pouvoir de procéder (faisabilité) avec la méthode dite « dure » qu'est la méthode traditionnelle. L'employeur tenta de verser dans ce type d'antagonisme mais la résistance du syndicat face aux pressions de l'employeur le ramena vers la méthode de coopération.

---

<sup>53</sup> Au niveau, par exemple, du temps supplémentaire, du mouvement de la main-d'œuvre, des groupes compatibles, etc.

À cet effet, nous partageons les constatations qu'ont faites Norton, Deutsch et Richard Krauss (1962)<sup>54</sup> dans leur étude. Ces derniers ont constaté que la partie qui se percevait comme ayant le plus de pouvoir avait recours plus fréquemment aux menaces et aux représailles que dans le cas où les parties considèrent leur pouvoir respectif comme étant proportionnellement égal. Ce dernier élément a été remarqué lors de nos observations et c'est pourquoi les parties n'ont pratiquement pas fait appel à ce type de manœuvres provocatrices. Sentant leur pouvoir inapproprié pour l'utiliser dans la coercition et probablement par souci de préserver l'harmonie des relations, l'employeur, après une tentative de « forcing » décidait de revenir vers des cieux plus cléments.

Pourrait-on penser que le contexte de turbulence (comme évoqué dans la section variable environnement) que connaissent les agriculteurs, éleveurs aurait contribué à cristalliser le choix de la partie patronale vers une négociation dans laquelle l'affrontement leur paraissait l'alternative la plus valable? Nous croyons que c'est le scénario le plus plausible (outre les faits historiques de négociations) et celui-ci expliquerait pourquoi la partie patronale désirait se retirer du processus intégratif vers le début de juin. L'employeur s'est engagé dans un processus qu'il ne souhaitait pas particulièrement, mais ses préférences sont des choix sous contrainte qui dépendent des choix d'action de l'autre partie.

N'oublions pas ce que la partie patronale a dit lorsqu'elle a convenu de participer à une négociation raisonnée : qu'elle choisirait quels sujets traités en négociation raisonnée et ce pour rassurer son équipe (nous reproduisons les commentaires de l'employeur).

---

<sup>54</sup> Relaté dans Bourque et Thuderoz, (2002, p. 64)

Employeur

*« Bon moi premièrement, j'avais déjà convenu avec le syndicat, pis pour rassurer mon équipe, que je choisirais quels sujets qu'on allait traiter en négociation raisonnée. [...] »*

Ce commentaire révèle l'esprit dans lequel l'équipe de négociation patronale se trouvait avant le début des négociations. L'équipe ne désirait pas nécessairement négocier en négociation raisonnée, c'est le négociateur (qui avait de l'expérience avec cette méthode) qui désirait procéder avec ce type de négociation espérant, comme nous le disions plus tôt, manœuvrer de telle sorte que ses gains soient supérieurs.

Toutefois, il a, sans aucun doute, revissé ses positions tout comme le préconisent Grant et Paquet, (2000, p. 61) lorsqu'ils disent : « Certains hauts dirigeants d'entreprises [voire négociateur patronal dans le cas qui nous occupe] qui avaient donné leur assentiment à cette nouvelle façon de faire, remettront peut-être en question la pertinence de la négociation raisonnée lorsqu'ils réaliseront que le champ négociable se trouve élargi. » D'où la tentative de la partie patronale de s'y soustraire.

Certains éléments que nous n'avions pas à vérifier (d'autant que nous ne possédions aucun outil pour les vérifier) sont venus perturber les négociations, c'est le cas du temps. En effet, ce paramètre a influencé les négociateurs. La section suivante met en perspective cet élément.

#### ***b) Le temps***

Le temps semble avoir été un facteur important, que ce soit du côté patronal ou syndical car tous deux ont exprimé, en entrevue, que le processus de NR était très long et fastidieux. Voici quelques remarques divulguées en entrevue :

## Syndicat

*« Alors le processus s'est amorcé sur un rythme très très lent et chez moi cela a créé de l'impatience et je pense qu'il y a d'autres personnes aussi. »*

## Employeur

*« Long, ardu, pénible style fonctionnaire c'était vraiment pénible. »  
« Les sujets ont pas été abordés pis ça été vraiment une perte de temps. Personnellement, j'ai trouvé ça. On aurait pu régler ça en une heure, mais ça duré la journée au complet [...] nous autres on avait hâte de rentrer dans le vif du sujet. Pis, il me semble qu'on a perdu notre momentum. »*

Mais de quel « *momentum* » parle-t-il? Il semblerait que les parties aient trouvé le processus de négociation raisonnée laborieux ce qui a eu pour effet de les irriter. Comme la négociation raisonnée demande que l'on accomplisse des efforts au niveau : de la compréhension des intérêts de l'autre partie, des solutions à trouver, des critères objectifs à cibler et le tout dans le respect de l'autre partie, ce processus a exacerbé l'impatience des parties. En réponse à notre question, la partie patronale se réfère à ces énoncés pour expliquer sa perte de « *momentum* ».

En résumé, le processus de la négociation raisonnée qui demande plus de temps qu'avec la méthode traditionnelle, fut exaspérant pour les deux parties. La partie patronale qui avait accepté de négocier en intégratif comprenait, au fil des séances, que quelque chose semblait lui glisser sous les pieds<sup>55</sup>. D'où le sentiment de perte de « *momentum* ».

Qui plus est, quoique les parties aient été irritées par la longueur du processus intégratif, il semblerait, dans le cas qui nous occupe, que les tactiques axées sur le jeu du temps aient eu cours à l'arrivée des vacances et à l'approche du départ de la présidente au mois de septembre. En fait, la période d'été a exercé de la pression sur la partie patronale afin qu'elle règle la négociation le

---

<sup>55</sup> L'atteinte de leurs objectifs paraissait moins bien accessible.

plus tôt possible. L'approche de la saison d'été, qui constitue une période cruciale pour les agriculteurs, a sûrement contribué à imposer une pression supplémentaire à la partie patronale créant une « tension » propice pour verser dans des tactiques plus coercitives.

Rappelons-nous ce que l'employeur nous révélait en entrevue : il n'était plus en mesure de retenir son groupe :

*« Le 25 mai caucus plus rencontre avec [l'accompagnateur]. Ah, là il était découragé. On s'est rencontré [la partie syndicale] pis moi avec lui. Là j'ai dit à [la partie syndicale], regarde on va nulle part, pis je suis plus capable de traîner mon groupe. »*

Alors que le départ (septembre) de la présidente syndicale a aussi contribué à faire en sorte que les parties, qui voulaient en finir avant son départ, aient accéléré le rythme. Les parties envisageaient d'un point de vue négatif la poursuite des négociations en l'absence d'un négociateur aussi important.

Mais pourquoi avoir choisi une étude de cas (unique)?

### ***c) Étude de cas***

Longtemps d'inspiration « qualitative » et trop souvent de caractère plus « anecdotique » qu'analytique la recherche sur le terrain (étude de cas) est en train de connaître, selon Dupont, (1994, p. 164) une profonde mutation. L'étude de cas permet de franchir les limites imposées par les modèles abstraits et de simulation. À ce, s'ajoute les facilités techniques des plus récents logiciels de traitement (analyses de contenu, traitement informatique, statistiques, etc.) sans

oublier les protocoles de recherche plus rigoureux. Aujourd'hui plus qu'hier, nous avons les moyens de décrypter les zones les plus sombres de la négociation.

Dans la réalité, une étude de cas (unique) comporte toujours une limite importante, à savoir que l'on ne peut généraliser à partir des conclusions qu'on en tire. Certains invoquent le « toutes choses étant égales par ailleurs » qui est très difficile à reproduire (en étude de cas) d'autres parlent de contingence, d'aucuns de contexte et la plupart pensent que sans une comparaison l'étude de cas (unique) fait office de « parent pauvre ».

Nonobstant ce qui précède, nous croyons que les conclusions tirées de l'étude de cas (même unique) permettent de mieux cibler les paramètres de nouvelles recherches qui permettront d'estimer si ses postulats peuvent expliquer des phénomènes de façon plus large et scientifique. De plus, une étude de cas accepte plus de souplesse (plus accessible, moins dispendieuse, fréquemment moins longue, etc.) tout en permettant de confronter les pratiques actuelles avec les concepts abstraits.

Néanmoins, peut-on tirer des préceptes de l'analyse qui a été faite des négociations qui se sont déroulées à l'UPA en regard de l'utilisation de l'approche de la négociation raisonnée? La section suivante aborde ce thème à travers notre cadre théorique.

#### ***d) Cadre théorique***

Si la négociation se noue autour d'un objet, ce dernier s'inscrit lui-même dans un contexte. Le contexte inclut notre variable contrôle (l'environnement, les conditions politiques,



économiques, etc.) mais aussi les circonstances particulières<sup>56</sup>, infiniment versatiles et qui peuvent parfois prendre une importance non négligeable, sans oublier la dimension historique, l'habileté du négociateur, etc. Il va sans dire que ces éléments sont contingents et ne se retrouvent donc pas de façon fidèle dans une autre organisation. Donc, nous sommes en mesure de constater à l'instar de la littérature que le contexte peut — et c'est souvent le cas — teinter les négociations. Ce descriptif rejoint très bien ce que nous avons observé sur le terrain. En réalité, le contexte est propre à une organisation (comme ce fut le cas lors de notre étude). Subséquemment, nous ne pouvons prétendre à sa généralisation.

Il est vrai que notre construit théorique semble répondre à de nombreux critères. Pourtant comme nous nous basions en partie sur le modèle de Walton et McKersie et que ce dernier date des années 1960, quoiqu'il soit, selon Bourque, encore aujourd'hui, le cadre théorique le plus articulé; nous sommes portés à croire que le modèle a sûrement avantage à être affiné. D'ailleurs Fells (1998) a critiqué leur modèle en soulignant que la polarisation intégrative/distributive qu'en font ces auteurs réduit l'efficacité des analyses en omettant la coexistence de ces deux extrêmes d'un même continuum. Fells a par ailleurs, résolu le dilemme de Walton et McKersie en y établissant un contexte<sup>57</sup> coopératif qui a servi de référence pour la négociation.

---

<sup>56</sup> la précarité monétaire de l'entreprise, la forte concurrence, etc.

<sup>57</sup> Ce contexte était associé avec d'autres facteurs : l'utilisation de différents processus dans les discussions, les assemblées générales, etc.

Quant au modèle de Fisher et Ury, on pourrait penser que cette méthode de négociation est applicable dans toute situation de négociation et garante de succès pour peu qu'on y applique ses quatre principes (énoncés dans la section de littérature). Pourtant, il se veut un modèle général de la négociation et non spécifique à la négociation collective en RI. Et qu'en négociation, comme dans bien des cas d'ailleurs, il n'y a pas de recette miracle. D'autant plus que leur modèle minimise l'importance des conflits d'intérêts, sous-estime le rôle des relations de confiance et évacue l'existence des rapports de pouvoir. Pourtant ces facteurs semblent fort pertinents pour plusieurs chercheurs dont Bergeron et Bourque, (2002); Walton, Cletcher-Gershenfeld et McKersie (1994-1995); Dupont, (1994).

Comme nous avons pu le constater, tout au long de cet ouvrage, les parties ont usé de pouvoir, ont collaboré sur la base de leurs intérêts convergents et se sont affrontés sur leurs intérêts divergents. Quant à l'élément de la confiance, nous avons pu le mesurer avec le modèle de Walton et McKersie et il fut probablement l'un des plus puissants qui contribua à cimenter le style de négociation entre les parties.

C'est donc en comblant les faiblesses d'un modèle par l'ajout d'un autre que nous sommes parvenus à assurer une plus large vérification empirique.

Mais qu'en est-il des limites de l'analyse des données; examinons-les avec un regard critique et large.

### *e) Limites des analyses de données*

Amorçons cette réflexion par la cueillette des données, elles doivent d'abord être extraites puis catégorisées, pour finalement être interprétées par le chercheur. Ce dernier quoiqu'il soit bien formé, bien intentionné, bien structuré, il n'en demeure pas moins qu'il doit composer avec ses propres valeurs (subjectives) et c'est avec ces dernières qu'il effectue sa classification. Même s'il est guidé par des repères ou des indicateurs les plus performants, il n'en reste pas moins qu'invariablement ce sont ses valeurs qui l'orientent dans le choix ultime à faire. Donc, il peut s'infiltrer un biais pouvant teinter la recherche. D'ailleurs Gordon Mace et François Pétry (2000, p. 103-104) ont dit à ce sujet « *Car les faits en eux-mêmes ne signifient rien, c'est le chercheur qui leur donne leurs sens en les transformant en données qu'il analysera et interprétera par la suite selon la problématique de départ.* » C'est pourquoi d'ailleurs le protocole de recherche que nous avons suivi est rigoureux (grilles, indicateurs, échelle de mesure, etc.) afin de minimiser ces effets.

Mais, devrait-on former le chercheur à classifier les données recueillies? Quoique cela puisse paraître intéressant et peut-être justifié, nous croyons qu'il serait utopique de croire à une inhibition totale du chercheur.

Explorons maintenant le champ de nos variables.

### *f) Les variables*

Bien qu'il existe une panoplie de variables que nous aurions pu insérer dans notre modèle, nous en sommes venus à cibler, après réflexion et consultation, celles qui nous semblaient les plus susceptibles de répondre à notre objectif de recherche. Certes, certains pourront prétendre que nous n'avons pas couvert l'ensemble des éléments (variables<sup>58</sup>) qui peuvent être observés lors d'une négociation. Nous leur répondons simplement que là n'était pas notre but. L'objectif, pour nous, est de fournir un fil conducteur pour répondre à de nombreuses questions en regard à la négociation raisonnée. Nous n'avons pas la prétention de solutionner l'ensemble (ou même une partie plus importante) des questions qu'engendre le choix d'un type de négociation, mais plutôt de contribuer à l'éclaircissement de certains paramètres.

Pour nous, il ne s'agissait pas d'une recherche orientée vers des modèles globaux. Nous tentions plutôt d'explorer les relations qui peuvent exister entre une variable dépendante et un jeu de variable indépendante. Maintenant approfondissons notre variable dépendante sous un autre angle.

### *g) Méthode de négociation raisonnée*

Si l'on suit la présentation de la négociation raisonnée faite tout au long de cet ouvrage, on pourrait croire que la négociation intégrative est garante de toutes les vertus et que la négociation distributive serait au contraire affectée de toutes les imperfections. Encore là plusieurs nuances doivent être mises en lumière. Bien que la négociation distributive soit empreinte d'affrontement

---

<sup>58</sup> Comme les variables : processus mentaux des négociateurs et le degré d'incertitude auquel les négociateurs doivent faire face

<sup>59</sup> Dans Dupont, (1994, p. 160)

<sup>60</sup> Idem, p. 160

où les jeux de force et la ruse soient fréquents : pourquoi les négociateurs n'arrivent-ils pas à s'en départir? Même après plusieurs décennies de négociation raisonnée. Dans la réalité, ce type de négociation octroie aux négociateurs (surtout chevronnés) une stratégie supplémentaire dans leur arsenal.

Mais la réponse pourrait bien nous venir des chercheurs Gaétan et Paquet<sup>61</sup> (2000) qui ont observé qu'avec la méthode de négociation traditionnelle, le syndicat obtient plus de gain dans les clauses sur les heures et horaire de travail (élément fort important dans le cas qui nous occupe). De plus, Gaétan et Paquet signalent que dans l'ensemble de leur étude, la négociation raisonnée (celle qui semble porter toutes les vertus) produit plus de concessions —du moins pour la partie syndicale. Ce fait, l'employeur le connaissait (de par son expérience), c'est pourquoi il accepta de négocier avec ce mode.

C'est pourquoi, croyons-nous, que l'amalgame de l'une avec l'autre (donc une fusion des deux orientations) imparti aux négociateurs un pouvoir (une marge de manœuvre ou plus de flexibilité) qu'une seule n'est pas en mesure d'atteindre. Il faut garder à l'esprit que même lorsque la négociation est à prédominance intégrative plusieurs épisodes (ou phases) sont distributifs, c'est ce que la littérature révèle et c'est ce que l'on a pu observer à L'UPA. Cette façon de procéder, comme on l'a déjà souligné, donne plus de souplesse aux négociateurs qui peuvent introduire des tactiques propres à une méthode alors qu'il négocie avec une autre, ceci afin de pallier les lacunes de l'une par les avantages de l'autre. Tout est question de dosage.

---

<sup>61</sup> Ou celle des mêmes auteurs avec la collaboration de Bergeron (2000)

#### *h) L'expression négociation raisonnée*

Mais qu'en est-il de l'expression « négociation raisonnée »? Ce terme a été traduit du volume « Getting to yes » où les auteurs Fisher et Ury, (1981) parlaient de « Principled Bargaining ». À peine connue au début des années 1980 au Québec, elle est présentement très répandue : certains disent (Bourque et Bergeron, 2000, p. 70) qu'il s'agit d'une « appellation contrôlée » tellement elle est devenue commune. Mais cette expression (ou traduction) est-elle judicieusement bien choisie? Ne représente-t-elle pas une négation du raisonnement à l'intérieur d'autres types de méthode de négociation?

Ce pourrait-il que l'expression « négociation raisonnée » laisse induire dans l'esprit des gens le manque d'un raisonnement lors de l'utilisation de tactiques de négociation classique, focalisée sur les propositions? Dans la réalité, un processus traditionnel, centré sur les positions, sous-entend la présence de comportements tout aussi raisonnés que s'il s'agissait de l'approche de négociation raisonnée proprement dite, comme le souligne Pierre Deschênes (2002, p. 126-127).

Serait-il plus congruent de choisir l'appellation négociation : basée sur les intérêts, concertée, de coopération, gagnant-gagnant, de partenariat, intégrative, etc.? La question est lancée.

## CONCLUSION

La négociation raisonnée ne constitue certes pas un nouveau sujet. Ce que le présent ouvrage a voulu aborder, c'est plus spécifiquement la coexistence de la négociation traditionnelle versus celle dite intégrative.

Peu importe quelle est la méthode utilisée, il y aura toujours des différends. Et il faudra toujours trouver des moyens pour les régler. Schelling<sup>62</sup> a déjà dit : « les situations de conflit sont des situations de négociations, et le conflit est une forme de négociation ». Certains préfèrent la confrontation alors que d'autres préconisent la collaboration, mais tous sont liés par ce mécanisme (la négociation) de régulation.

L'étude de cas mené à l'UPA reflète bien cette réalité. Les parties ont eu recours aux deux pôles (distributif/intégratif) de ce même axe afin de gérer les aléas qu'engendre toute négociation. Toutefois, le choix d'une méthode de négociation ou l'autre répondait à une stratégie propre à chaque organisation. La partie syndicale, qui a demandé de négocier avec la négociation raisonnée, avait ciblé des gains plus prometteurs avec cette méthode, alors, que l'employeur désirant maximiser ses rendements proposa la méthode intégrative que pour deux sujets seulement. Toutefois, les données recueillies nous indiquent que les parties ont négocié avec la méthode intégrative de façon prépondérante. Mais qu'est-ce qui a conditionné ce choix? Le lecteur attentif aura compris que plusieurs facteurs (ou variables) concourent (la formation, l'expérience, les enjeux, etc.) à moduler le choix des acteurs.

---

<sup>62</sup> Dans Bourque et Thuderoz, (2002, p. 116)

Dans ce contexte, les conclusions de notre étude témoignent dans une large mesure des analyses et des constats empiriques soulignés dans la littérature concernant la négociation raisonnée. Toutefois, nous nous contenterons d'en relever que les plus pertinentes dont voici les six plus importantes en regard de notre étude :

**Conclusion 1**

Comme les parties se sont engagées dans une approche de type intégrative, la négociation s'est déroulée sous cette forme de façon prédominante.

**Conclusion 2**

Contrairement à ce qu'on avait supposé, le nombre élevé d'enjeux a fait basculer les méthodes de négociation de façon séquentielle et non simultanée.

**Conclusion 3**

Suivant les constats empiriques observés dans la littérature, les sujets à incidence monétaire ont été négociés en mode distributif.

**Conclusion 4**

Lorsque l'employeur sent qu'il a le pouvoir d'imposer sa vision (s'il n'a pas besoin de la participation volontaire des employés) alors il choisira la méthode traditionnelle. Inversement, lorsqu'il sent qu'il n'a pas le pouvoir d'imposer sa vision, il préconisera la méthode intégrative, c'est ce qui s'est produit à l'UPA.

**Conclusion 5**

La formation à la NR constitue une prémisse très profitable son l'utilisation.

**Conclusion 6**

L'expérience (avec la méthode de négociation raisonnée) a permis aux négociateurs un meilleur pilotage (de la négociation) entre les différentes tactiques propres aux deux types de méthodes.



Certes, nous avons aussi constaté qu'il y a un besoin de confiance pour œuvrer avec la méthode de négociation raisonnée. Dans la réalité, il appert selon Friedman (1994), Bourque, (1998), Sussking et Landry (1991), Harrisson (2003), Axelrod (1984) Deutsch (1958) Zand (1972), Valley, Neale et Mannix (1995)<sup>63</sup> et plusieurs autres que la confiance est une pièce maîtresse conduisant à la réussite du déroulement de la négociation.

Et comme les auteurs Walton et McKersie (1965) nous le révèlent, la structuration des attitudes joue un rôle prééminent et ce dès les premiers instants. En effet, le processus de négociation est directement influencé par les attitudes des négociateurs ce qui fut également observé à l'UPA.

En plus, nous constatons que le temps a influé une dynamique au déroulement de la négociation qui a eu des répercussions sur la négociation elle-même. En fait, le négociateur patronal a tenté de freiner le mouvement de la partie syndicale en insérant des tactiques de nature distributive à l'intérieur d'une phase intégrative. Et par le fait même, il a tenté d'accélérer son propre mouvement en précipitant la négociation dans un mode conflictuel.

### ***Implications théoriques***

Nous croyons que le modèle d'analyse utilisé nous a permis de bien vérifier notre problématique en constituant un cadre théorique valable et opérationnel à l'intérieur d'une étude de cas. L'implication de tous les paramètres, indicateurs, etc. nous a permis d'identifier si nos variables, à travers nos hypothèses, ont influé sur la méthode de négociation choisie. À cet égard, nous sommes d'avis que l'interprétation de notre analyse ne peut être taxée d'arbitraire.

---

<sup>63</sup> Tiré du texte de Bourque 1998

### ***Implications pratiques***

Les constats observés dans notre étude de cas viennent renforcer les observations empiriques de nombreux chercheurs et théoriciens. En fait, les enseignements des auteurs présentés en revue de littérature ont été observés à travers nos questionnements (hypothèses). Subséquemment, nous pouvons affirmer qu'il s'agit d'une revalidation avec l'ajout d'une précision supplémentaire concernant la dominante (et d'une séquence) d'une méthode de négociation sur l'autre.

### ***Limites***

Bien sûr, rien n'est parfait. Comme nous l'avons signalé dans la section discussion, l'étude de cas ne permet pas de généralisation.

De plus, l'observation directe que nous avons effectuée, quoiqu'elle favorise une connaissance beaucoup plus approfondie de l'objet d'étude, exige un effort plus cartésien de la part du chercheur étant donné les risques plus élevés de biais (ses propres valeurs, croyances, etc.) ou interférences inhérentes à l'utilisation de cet instrument. Malgré cela, elle reste une alternative intéressante et valide lorsqu'elle est pratiquée avec rigueur en suivant un protocole tel celui utilisé durant notre recherche.

Concernant l'entrevue, une pour chaque partie impliquée n'est pas très élevée, nous en convenons. Bien que les outils utilisés (questionnaires et grilles d'analyse) soient les mêmes que celles de l'observation (donc conformité), il n'en demeure pas moins qu'elle comporte, elle aussi, ses propres biais (les interviewés répondent-ils avec sincérité, sont-ils accommodants, etc.).

Dans un autre ordre d'idée, nous croyons que certaines grilles mériteraient tout particulièrement d'être définies avec plus de précision soit celle de Walton et McKersie concernant le dilemme du négociateur et celle de Grant sur la communication. Cette dernière aurait avantage à contenir des définitions ou une échelle de mesure car elle représente des principes subjectifs. Alors que celle du dilemme du négociateur devrait, selon nous, comprendre des éléments de repère plus quantifiables. Qui plus est, comme nous l'avons signalé, dans la section de discussions, la variable des valeurs de celui qui observe la négociation peut impartir une couleur aux résultats.

Dans la pratique, nous croyons que cet ouvrage peut apporter un certain éclairage autant pour le praticien que pour le chercheur. Il comprend des pistes intéressantes (sur le choix d'une méthode de négociation et son déroulement) qui doivent tout de même être utilisées avec circonspection. Car ici trop de paramètres entrent en ligne de compte tel le contexte propre à cette organisation, la personnalité des négociateurs, le passé des négociations, etc. En fait, il ne s'agit pas de prétention universelle au nom de prétendues vérités scientifiques, mais plutôt d'un apport constructif d'une observation sur le terrain qui comprend ses forces ainsi que ses limites.

### ***Recherches futures***

Dans une perspective de construction, d'autres chercheurs pourront élucider d'autres aspects de ce thème en y insérant par exemple, la personnalité des négociateurs par rapport à la négociation raisonnée. Ou bien cibler d'autres vecteurs tels comment contribue la préparation à la négociation, ou est-ce que la communication (verbale et non-verbale) concourt à moduler le choix des acteurs ? Ou tout simplement, comment les mandants orientent les choix stratégiques

des négociateurs ? Comme vous l'avez compris le choix reste vaste : il y a donc beaucoup d'avenir pour le chercheur. Toutefois, il serait particulièrement intéressant de procéder à des études de cas longitudinales.

La question posée au début de cet article (question de recherche) était de savoir dans quelle mesure, advenant que la négociation soit mixte, cette négociation était à prédominance (intégrative/distributive) et quelle en était leurs phases (séquentielle ou simultanée). Brièvement, nous pouvons en conclure que les constats énoncés dans la littérature sont comparables à notre observation sur le terrain (négociation mixte à dominante intégrative et séquentielle).

## RÉFÉRENCES

BARRETT Jerome T., 1992, *The PAST Model of Win-Win Collective Bargaining*, IRRA 44TH Proceedings, Madison, IRRA, p. 179-185

BAZINET Anne-Sophie, 1999, *Les impacts de la négociation raisonnée sur les climats des relations industrielles*, Mémoire de maîtrise, école de relations industrielle, Université de Montréal, 165 pages

BERGERON J.-G., 1997, « Les nouvelles tendances en relations industrielles » conférence présenté à Bell Canada et à l'école des relations industrielles.

BERGERON J.-G. et BOURQUE R., 1998, « La formation et la pratique de la négociation collective raisonnée au Québec : esquisse d'un bilan », dans *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches*, sous la direction de P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, , p.69-99.

BERGERON J.-G., PAQUET R., 2006, *La négociation collective*, Gaëtan Morin, 277 pages

BOIVIN J., 2000, « La négociation raisonnée élément d'une stratégie de changement dans les relations industrielles de l'entreprise », dans *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches*, sous la direction de P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, , p 15-39.

BOIVIN J., 2000, « Franchir le mur des conflits » *Relations industrielles*, Vol., 55, no 1, p. 176-178

BOURQUE Reynald, 1993, « L'objet de la négociation collective (adaptation ou innovation) », *La négociation collective du travail : adaptation ou disparition*, Les Presses de l'université Laval, p. 93-117

BOURQUE Reynald, 1994, « Pour une approche réaliste de la négociation raisonnée » dans *les relations patronales-syndicales*, Supplément Écriteau, Vol. 3, no. 2, p. I-IV

BOURQUE Reynald, 1998, « Confiance et coopération patronale-syndicale : un cadre conceptuel » dans *La transformation des institutions dans la régulation des rapports de travail* texte tiré du XXXV<sup>e</sup> congrès de l'ACRI, Université de Montréal, p. 47-68

BOURQUE Reynald et THUDEROZ Christian, 2002, *Sociologie de la négociation*, Édition La Découverte, Paris, 124 pages

CUTCHER-GERSHENFELD Joel, 1996, « La dynamique de changement négocié » dans *Innover pour gérer les conflits*, Les Presses de l'Université Laval, , p. 27-42

DESAULNIERS Julie, 2002, *Le déroulement et les résultats de la négociation raisonnée chez Barry Callebaut Canada*, Mémoire de maîtrise, école de relations industrielle, Université de Montréal

DESCHENES P. , 1998, « Un guide pratique d'utilisation de la stratégie de négociation concertée dans une organisation », dans *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches*, sous la direction de P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, , p.144-170.

DESCHENES P.; 2000, « La négociation concertée : un processus de libre circulation de l'information entre des interlocuteurs syndicaux et patronaux », dans *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches*, sous la direction de P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, p. 123-141

DESCHENES P.; BRIAND A., 2000, « Un guide pratique d'utilisation de la stratégie de négociation concertée dans une organisation » dans *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches*, sous la direction de P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, , p. 143-170

DESCHÊNES P., BERGERON J.-G., BOURQUE R. et BRIAND A., 2000, *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches*, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, 182 pages

DUPONT Christophe, 1994, *La négociation. Conduite, théorie, application* 4<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, 391 pages

FELLS R. E., 1998, « Overcoming the Dilemmas in Walton and McKersie's Mixed Bargaining Strategy », *Relations industrielles* Vol. 53, no. 2, p. 1-27

FISHER Roger et URY William, 1981, *Getting to Yes*, Negotiation Agreement Without Giving In, New York, Penguin Books, 161 pages

FISHER Roger et URY William, 1991, *Comment réussir une négociation*, 2<sup>ième</sup> édition, Édition du Seuil, Paris, Nouvelle édition revue et complétée..., 218 pages

GAÉTAN Isabelle et PAQUET Renaud, 2000, « La négociation raisonnée produit-elle des accords différents » dans *Gazette du travail*, Vol.2, no 3 p. 115- 123

GAÉTAN Isabelle et PAQUET Renaud, BERGERON Jean-Guy 2000 « Does Interest-Bases Bargaining (IBB) make a difference in Collective Bargaining Outcomes ? » dans *Negotiation Journal*, July 2000, p. 281-296

GRANT Michel et PAQUET Renaud, 2000, « De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée : Implantation et maintien » dans *Négociation en relations du travail : Nouvelles approches*, sous la direction de P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, Presses de l'université du Québec, Ste-Foy, pp.41-68.

HARISSON Denis et LAPLANTE Normand, 1994, « Confiance, coopération et partenariat : Un processus de transformation dans l'entreprise québécoise » dans *Relations industrielles*, Vol, 49, n°4 p. 696-728

HARRISSON Denis, 2003, « Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux (Une analyse qualitative) » dans *Relations industrielles*, Vol.58, N° 1, p. 109-136

KATZ H., KOCHAN T, 2000, *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, 2e éd. Bonton, McGraw-Hill

KOCHAN T., KATZ H. , 1988, *Collective bargaining and industrial relations*, Homewood Illinois, Irwin, 454 pages

LESAGE Jean-Sébastien, 2004, *Une étude de cas : La méthode de négociation chez Hydro-Québec*, Mémoire de maîtrise, école de relations industrielle, Université de Montréal, 119 pages

LEWICKI Roy J., LUTTERER Joseph A., 1985, « Communication Processes » dans *Negotiation*, Homewood, Illinois 157- 182.

MACE G, PETRY F., 2000, *Guide d'élaboration d'un projet de recherche* , 2<sup>e</sup> édition, Les Presses de l'Université Laval, De Boeck Université, 134 pages

MASCHINO Dalil, LAPIERRE Jean, BOIVIN Jean-François, 2002, *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives : Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux*, Travail Québec, Direction des innovations en milieu de travail, 26 pages

OUELLET A., 1981, *Processus de recherche : une approche systémique*, Presses de l'Université du Québec, Sillery

QUIVY Raymond et VAN CAMPENHOUDT Luc, 1995, *Manuel de recherche en sciences sociales* 2<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 287 pages

RICHARD Monique, 2001, *L'efficacité de la négociation basée sur les intérêts : Le cas Culinar* Mémoire de maîtrise, école de relations industrielle, Université de Montréal, 135 pages



ST-ONGE, AUDET, HAINES et PETIT; 1998, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin, Boucherville, 701 pages

WALTON R., CUTCHER-GERSHENFELD J., et McKERSIE; 1994, *Strategic Negotiations: A theory of change in labor-management relation*, Havard Business School Press, Boston, 376 pages

WALTON R., CUTCHER-GERSHENFELD J., et McKERSIE; 1995, *Pathways to change. Case studies of strategic Negotiations*, Kalamazoo, MI : W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 257 pages

## ANNEXE 1

# Grille d'observation d'une méthode d'observation # 1 : négociation distributive vs intégrative (Katz et Kochan)

Date de la rencontre: \_\_\_\_\_

Séance numéro : \_\_\_\_\_

Heure début : \_\_\_\_\_

Heure fin : \_\_\_\_\_

## SUJET TRAITÉ :

Enjeux	Positions	Information	Communication	Style de négociation
--------	-----------	-------------	---------------	----------------------

### Méthode de négociation : Négociation traditionnelle

Enjeux multiples	Demandes éloignées des points de résistance	Positions finales	Information comme base de pouvoir	Contrôle et sélection de l'information	Porte-parole unique	Gaueus pour vérifier les mandats	Style de négociation « dur »	Partie centrée sur ses propres intérêts	Vision à court terme	Confiance restreinte
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

### Méthode de négociation : Négociation NBI

Problèmes spécifiques	Focus sur les intérêts	Pas de positions finales	Information fluide et maximale	Données objectives	Comm. ouverte et croisée	Travail en sous-comités parallèles	Approche de résolution de problèmes	Recherche les intérêts mutuels	Vision à long terme des relations	Confiance élevée
(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)

### Notes et déroulement de la séance

## Grille d'observation d'une méthode d'observation # 2 : négociation raisonnée (Fisher et Ury)

Date de la rencontre: \_\_\_\_\_

Séance numéro :

Heure début : \_\_\_\_\_

Heure fin : \_\_\_\_\_

**SUJET TRAITÉ :**

<b>Traiter séparément les questions de personnes et le différend</b>	<b>Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions</b>	<b>Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision</b>	<b>Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs</b>

## Notes et déroulement de la séance

### Grille d'observation d'une méthode d'observation # 3 : Structuration des attitudes (Walton et Mckersie)

Date de la rencontre: _____		Séance numéro : _____			
Heure début : _____		Heure fin : _____			
<b>SUJET TRAITÉ :</b> _____					
<b>Attributs en terme d'attitudes</b>	<b>Types de relations</b>				
	<b>Conflits</b>	<b>Protection contre l'agression</b>	<b>Accommodation</b>	<b>Coopération</b>	<b>Collusion</b>
<b>Orientation motivationnelle et attitude envers autrui au niveau de l'action</b>	Tendances compétitives visant à annihiler ou affaiblir l'autre 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Individualiste, pas d'intérêts pour la politique d'autrui 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Tendances coopératives visant à aider ou préserver l'autre 1 - 2 - 3 - 4 - 5		
<b>Attitudes en matière de légitimité d'autrui</b>	Négation de la légitimité 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Acceptation à contrecoeur 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Acceptation du statu quo 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Reconnaissance totale 1 - 2 - 3 - 4 - 5	
<b>Niveau de confiance</b>	Méfiance extrême 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Méfiance 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Confiance limitée 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Confiance totale 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Confiance basée sur chantage mutuel potentiel 1 - 2 - 3 - 4 - 5
<b>Attitude émotionnelle envers autrui</b>	Haine 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Antagonisme 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Courtoisie neutre 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Amitié 1 - 2 - 3 - 4 - 5	Intimité 1 - 2 - 3 - 4 - 5

(1 = très faible et 5 = très forte )

### Grille d'observation d'une méthode d'observation # 4 : Tactique de la communication en négociation collective raisonnée (Grant)

Date de la rencontre: _____		Séance numéro : _____	
Heure début : _____		Heure fin : _____	
<b>SUJET TRAITÉ :</b>			
Exprimer clairement ses intérêts	Capacité d'empathie (se mettre dans la peau de l'autre)	Poser des questions	L'écoute active (vérifier et résumé)

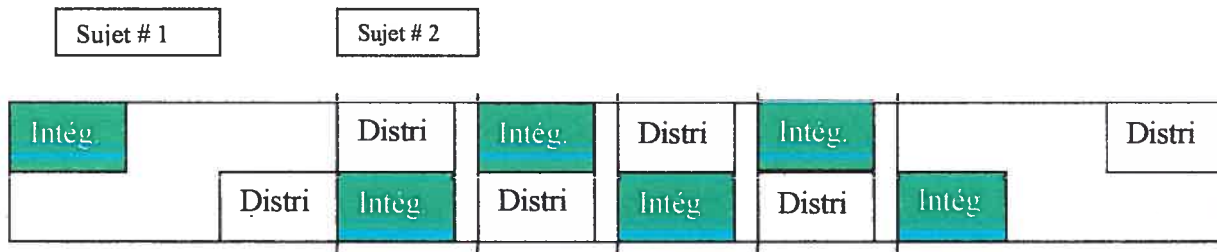
**Grille d'observation d'une méthode d'observation # 5 : Négociation intra-organisationnelle (Walton et McKersie)**

<b>Le dilemme du négociateur</b>	
<b>Patron</b>	<b>Syndicat</b>

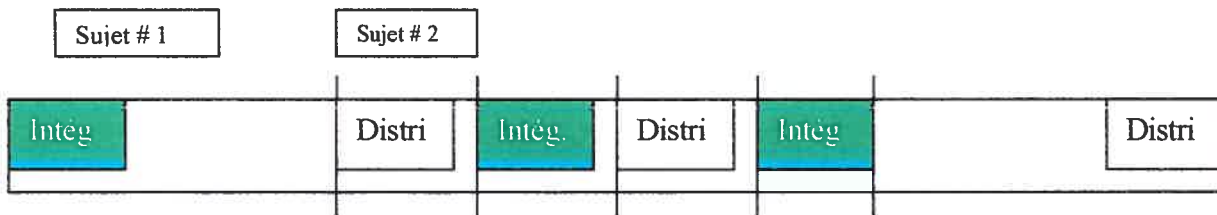
## **ANNEXE 2**

# Négociation mixte

## Négociation mixte - Simultanée



## Négociation mixte - Séquentielle



Intég = intégrative  
Distri = distributive





1. The first part of the document is a list of the names of the people who were present at the meeting. The names are listed in alphabetical order.